

**GLAVNI STOŽER ORUŽANIH SNAGA RH  
- Odjel za provedbu programa CARTS -**

**FM 101-5**

**ORGANIZACIJA I RAD STOŽERA**

(PRIJEVOD)

Zagreb, 2000.

**Naslov izvornika:** FM 101-5, Staff Organization and Operations,  
Headquarters, Department of the Army,  
Washington, DC, 31 May 1997

**Nakladnik:** Uprava za obuku i školstvo (G-7) GS OS  
Zagreb, Ilica 256 b

**Za nakladnika:** Odjel za provedbu programa CARTS  
Pukovnik, Ivan Ivković

**Prijevod:** Ivica Horvatić, prof.  
Brigadir Emil Crnčec (prijevod priloga)  
Stož. brigadir, dr.sc. Mladen Barković, dipl. el. inž.

**Lektor:** Prijevod nije lektoriran

**Urednik:** Stožerni brigadir,  
Dr. sc. Mladen Barković, dipl. el. inž.

**Tisak:** Tiskara Hrvatskog vojnog učilišta  
“Petar Zrinski”, Zagreb, Ilica 256b

**Za tisak:** Mario Duk, inž.

**Naklada:** 100 (I. izdanje, 1998.)  
200 (II. izdanje, 2000.)

## PREDGOVOR PRIJEVODA

Prijevod jednog od glavnih priručnika u Kopненоj vojsci oružanih snaga SAD *FM 101-5 "Staff Organization and Operations"*, kojim se utvrđuje organizacija i rad stožera u glavnim taktičkim i glavnim zapovjedništvima za taktičku potporu (korpus i niže razine), nastao je u razdoblju uvođenja ovih sadržaja u nastavu Zapovjedno-stožerne škole "Blago Zadro", te u vrijeme priprema za preustroj Oružanih snaga RH (1997. – 1998). Stoga vjerujemo da će ovaj prijevod biti koristan polaznicima škola Hrvatskog vojnog učilišta, seminara koji će se organizirati u fazama preustroja zapovjedništava svih razina OS, te zapovjednicima i članovima stožera u svakodnevnom radu, do izdavanja odgovarajućeg priručnika OS RH.

Ovo izdanje sadrži prijevod temeljnog dijela priručnika i priloga. U prilogima su dati primjeri i detaljniji opisi postupaka i strukture niza dokumenata koji se izrađuju u stožerima. Na žalost, izričaj u prijevodima temeljnog teksta i u prilogima nije stručno usuglašen, što ponekad može izazvati ne razumijevanje kod čitatelja. Napori na njihovom usuglašavanju će se nastaviti i cjelovit prijevod će se izdati naknadno. No, potrebe *Programa obuke za spremnost OSRH* zahtijevale su izdavanje ovog prijevoda što prije, po cijenu neujednačenosti izričaja.

U prijevodu je rabljena terminologija koja je do sada našla svoje mjesto u vojnoj primjeni u OSRH, ali je korišten i niz izraza koji će se tek uvesti, mijenjati i prilagoditi uporabom.

Prijevod radne verzije priručnika (*FM 101-5 Staff Organization and Operations, Final draft, August 1996*) je izradio gosp. *Ivica Horvatić*, prof, a zatim je gosp. stožerni brigadir, dr.sc. *Mladen Barković*, dipl.el.inž. napravio stručnu recenziju i potrebne dorade prijevoda te radne verzije. Početkom 1998. pribavljena je odobrena, konačna verzija priručnika OS SAD, koja se u nizu detalja razlikuje od radne verzije, pa je stož. brig. M. Barković preradio prijevod i preveo nove dijelove. Kod objašnjavanja pojmova i procesa surađivali smo s djelatnicima američke organizacije "*Military Professional Resources Inc.*" (MPRI), koji rade na "Programu pomoći pri prijelazu u demokraciju" (DTAP), a posebice nam je pomogao gosp. *Bob Ballagh*, col. US Army (ret).

Prijevod priloga preuzet je iz prijevoda istog djela, koje je preveo gosp. brigadir *Emil Crnčec*, a izdalo Zapovjedništvo VI. zbornog područja. Pri uređivanju priloga za tisak ispravljene su samo neke pravopisne i gramatičke pogreške u njemu.

Drugo izdanje izdano je početkom 2000, za potrebe provedbe programa *Programa obuke za spremnost OSRH*, pri čemu nisu vršene izmjene u tekstu prvog izdanja. Pozivamo sve korisnike priručnika da nam upute svoje primjedbe i prijedloge na adresu: Glavi stožer OSRH, Odjel za provedbu programa CARTS, Zagreb, Ilica 256 b.

# ORGANIZACIJA I RAD STOŽERA

(PRIJEVOD)

## SADRŽAJ

	<b>Strana</b>
<b>Predgovor</b>	
<b>Glava 1 ODNOSI ZAPOVIJEDANJA I STOŽERA</b>	1-1
Zapovijedanje i upravljanje	1-1
Zapovijedanje	1-2
Upravljanje	1-3
Sustav zapovijedanja i upravljanja	1-3
Uloga stožera	1-4
Vizualizacija bojišnice	1-5
<b>Glava 2 ORGANIZACIJA STOŽERA</b>	2-1
Temelji stožerne organizacije	2-1
Čimbenici koji utječu na stožerne organizacije	2-2
Odobranje stožernih organizacija	2-2
Temeljni model strukture stožera	2-3
Načelnik stožera (Izvršni časnik)	2-4
Koordinacijski dio stožera	2-4
Specijalni dio stožera	2-5
Osobni dio stožera	2-6
Modeli stožera	2-6
Stožeri viših razina (G stožeri) (Korpus i divizija)	2-6
Stožeri nižih razina (S stožeri) (Pukovnije, brigade i bojne)	2-7
<b>Glava 3 OSOBINE STOŽERNOG ČASNIKA</b>	3-1
Osobine	3-2
Stručnost	3-2
Inicijativa i sposobnost prosuđivanja	3-2
Stvaralaštvo (Kreativnost)	3-2

Ograničenja u raspodjeli: Odobreno za javnu upotrebu, raspodjela neograničena

\* Ovo izdanje zamjenjuje FM 101-5, 25. svibnja 1984.

Fleksibilnost	3-3
Pouzdanje	3-3
Odanost	3-3
Timski igrač	3-4
Učinkovit upravljač (menadžer)	3-4
Učinkovit komunikator	3-4
<b>Glava 4 ODGOVORNOSTI I DUŽNOSTI STOŽERA</b>	4-1
Odnosi zapovjednik - stožer	4-1
Odnosi zamjenik ili pomoćnik zapovjednika - stožera	4-2
Odnosi načelnik stožera (Izvršni časnik) - stožera	4-3
Djelatnosti stožera	4-5
Opće odgovornosti i dužnosti	4-5
Savjetovanje i osiguranje informacija za zapovjednika	4-6
Priprema, ažuriranje i održavanje prosudbi	4-6
Izrada preporuka	4-6
Pripremanje planova i zapovijedi	4-7
Praćenje izvršenja odluka	4-8
Obrada, raščlamba i distribucija informacija	4-8
Utvrdjivanje i raščlamba problema	4-10
Provedba koordinacije u stožeru	4-10
Provedba obuke	4-11
Stožerni obilazak radi pružanja pomoći	4-12
Upravljanje rizikom	4-12
Provedba stožernog nadzora	4-12
Izrada pisanih materijala u stožeru	4-13
Provedba istraživanja u stožeru	4-13
Provedba postupaka stožerne administracije	4-13
Nadzor stožernog odjela i stožernog osoblja	4-14
Posebne stožerne odgovornosti i dužnosti	4-14
Časnici koordinacijskog dijela stožera	4-15
Pomoćnik načelnika stožera G1 (S1), Personalni poslovi	4-15
Pomoćnik načelnika stožera G2 (S2), Obavještajni poslovi	4-18
Pomoćnik načelnika stožera G3 (S3), Operativni poslovi	4-19
Pomoćnik načelnika stožera G4 (S4), Logistika	4-25
Pomoćnik načelnika stožera G5 (S5), Civilno-vojni poslovi	4-28
Pomoćnik načelnika stožera G6 (S6), Veza	4-29
Časnik za logističku potporu djelovanja podupirane postrojbe/Časnika za opremu	4-31
Specijalni dio stožera	4-32
Načelnik stožera	4-32
Zapovjednik doma zapovjedništva	4-32
Tajnik glavnog stožera	4-34
Upravitelj resursima/Revizor (financijski inspektor)	4-34

Pomoćnik načelnika stožera G1 (S1), Personalni poslovi	4-36
Časnik za opće poslove	4-36
Časnik za civilno osoblje	4-36
Zubar	4-37
Savjetnik za jednake mogućnosti	4-38
Financijski časnik	4-38
Liječnik opće prakse	4-39
Veterinarski časnik	4-40
Pomoćnik načelnika stožera G2 (S2), Obavještajni poslovi	4-41
Stožerni časnik meteorolog	4-41
Pomoćnik načelnika stožera G3 (S3), Operativni poslovi	4-42
Kordinator za protuzračnu obranu	4-42
Časnik za vezu sa zrakoplovstvom (zračnim snagama)	4-43
Zapovjednik satnije za vezu s topništvom i zrakoplovstvom mornarice	4-44
Kordinator zrakoplovstva KoV	4-44
NKB časnik	4-45
Časnik za obmanjivanje	4-46
Časnik za elektroničko ratovanje	4-47
Kordinator za inženjeriju	4-47
Časnik za raspolaganje streljivom i eksplozivom	4-48
Kordinator za paljbenu potporu	4-48
Povjesničar	4-50
Časnik za vezu	4-50
Načelnik vojne policije	4-51
Časnik za psihološko djelovanje	4-52
Časnik za tehničku zaštitu	4-52
Kordinator za specijalne operacije	4-53
Časnik za zračni prijevoz na ratištu	4-54
Pomoćnik načelnika stožera G4 (S4), Logistika	4-54
Časnik za poslove prijevoza	4-54
Osobni stožer	4-55
Stariji dočasnik u zapovjedništvu (Nema koordinacijske odgovornosti u stožeru)	4-56
Poboćnik (Nema koordinacijske odgovornosti u stožeru)	4-56
Vojni vikar (Kordinira s G1 (S1), prema potrebi)	4-57
Glavni inspektor (Kordinira s G1 (S1), prema potrebi)	4-58
Časnik za odnose s javnosti (Kordinira s G1 (S1), prema potrebi)	4-58
Stožerni pravnik (Kordinira s G1 (S1), prema potrebi)	4-59

<b>Glava 5 PROCES VOJNOG DONOŠENJA ODLUKA</b>	5-1
Uloge zapovjednika i stožera	5-2
Uloga izviđanja tijekom procesa planiranja	5-4
Model vojnog donošenja odluka	5-4
Prijem misije	5-5
Raščlamba misije	5-7
Razvoj inačica djelovanja	5-18
Kvalitete inačica djelovanja	5-19
Smjernice i faze u razvoju inačica djelovanja	5-19
Kratki prikaz (brifing) inačica djelovanja (Po potrebi)	5-27
Raščlamba inačica djelovanja (Ratna igra)	5-27
Proces ratne igre	5-28
Opća pravila ratne igre	5-28
Odgovornosti za provedbu ratne igre	5-29
Faze ratne igre	5-30
Izvještavanje (brifing) o ratnoj igri (Po potrebi)	5-40
Usporedba inačica djelovanja	5-41
Izvještavanje (brifing) za zapovjednika pred donošenje odluke	5-44
Odobrenje inačice djelovanja	5-44
Izrada zapovijedi	5-45
Donošenje odluka u ograničenom vremenu	5-45
Opća razmatranja	5-47
Uloga zapovjednika	5-48
Uloga stožera	5-49
Prijem misije	5-49
Raščlamba misije	5-49
Zapovjednikove smjernice	5-50
Razvoj inačica djelovanja	5-50
Raščlamba inačica djelovanja	5-51
Usporedba inačica djelovanja	5-53
Odobrenje inačica djelovanja	5-53
Izdavanje zapovijedi	5-53

<b>Glava 6 DUŽNOSTI STOŽERNIH ČASNIKA TIJEKOM PRIPREMA I IZVRŠENJA OPERACIJA</b>	6-1
Dužnosti načelnika stožera	6-2
Dužnosti stožernog časnika	6-3
Uočavanje i predviđanje zahtjeva	6-4
Praćenje operacije	6-4
Upućivanje (Izdavanje direktiva)	6-6
Postupak s informacijama	6-6
Izrada preporuka	6-8
Provedba koordinacija	6-8
Sinkronizacija	6-8
Održavanje kontinuiteta	6-9

## PRILOZI

<b>PRILOG A Smjernice za raščlambu zadaće</b>	A-1
<b>PRILOG B Upute za izradu zapovjednikovih smjernica</b>	B-2
<b>PRILOG C Stožerne prosudbe</b>	C-1
Značajne kvalitete prosudbi	C-1
Vrste prosudbi	C-2
Zapovjednikova prosudbe	C-2
Operativna prosudba	C-3
Personalna prosudba	C-3
Obavještajna prosudba	C-3
Logistička prosudba	C-3
Prosudba civilno-vojnih djelovanja	C-4
Prosudba veze	C-4
Prosudbe specijalnog stožera	C-4
Oblik stožerne prosudbe	C-4
<b>PRILOG D Stožerne studije i dokumenti odluke</b>	D-1
Stožerne studije	D-1
Priprema stožerne studije	D-1
Koordiniranje stožerne studije	D-3
Opći problemi stožernih studija	D-3
Dokumenti odluke	D-7
<b>PRILOG E Vojni brifinzi</b>	E-1
Vrste brifinga	E-1
Informacijski brifing	E-1
Brifing odluke	E-1
Brifing zadaće	E-2
Stožerni brifing	E-2
Koraci brifinga	E-2
Skica brifinga	E-4
Oblik informacijskog brifinga	E-6
Oblik brifinga odluke	E-7
Brifing zadaće	E-8
Stožerni brifing	E-8
<b>PRILOG F Namjenska organizacija snaga</b>	F-1
Temeljna razmatranja	F-1
Zapovjedni odnosi i odnosi potpore	F-2
Oblikovanje namjenski organiziranih snaga	F-4
Metoda skiciranja	F-4
Matrična metoda	F-7



<b>PRILOG G Uvježbavanja</b>	G-1
Vrste uvježbavanja	G-1
Izvješće potvrde	G-1
Povratno izvješće	G-2
Višerodno uvježbavanje	G-2
Uvježbavanje potpore	G-2
Borbeni dril ili uvježbavanje standardnih operativnih postupaka	G-2
Tehnike uvježbavanja	G-2
Uvježbavanje s punim sastavom	G-3
Uvježbavanje reduciranim snagama	G-4
Uvježbavanje na modelu zemljišta (reljefu)	G-5
Uvježbavanje na skicama	G-5
Uvježbavanje na zemljovidu	G-6
Uvježbavanje sredstvima veze	G-6
Odgovornosti za uvježbavanje	G-6
Planiranje	G-7
Priprema	G-7
<b>PRILOG H Planovi i zapovijedi</b>	H-1
Planovi	H-2
Zapovijedi	H-3
Značajke operativnih planova i zapovijedi	H-5
Tehnike izdavanja zapovijedi	H-6
Administrativne instrukcije za pripremu planova i zapovijedi	H-7
Opće informacije	H-7
Kratice	H-7
Označavanje mjesta i smjerova	H-8
Način davanja imena	H-9
Klasifikacija označavanja i postupaka	H-9
Označavanje nepreciznih datuma i vremena	H-9
Označavanje vremena	H-10
Određivanje pripadajućih stranica u planu ili zapovijedi	H-10
Označavanje stranica	H-11
Dodaci, prilozi, umetci, privitci	H-11
Standardni operativni postupci	H-12
Matrice i modeli	H-12
Primjeri i postupci izrade planova, zapovijedi i dodataka	H-15
<b>PRILOG I Upravljanje informacijama</b>	I-1
Informacije koje su na raspolaganju zapovjedniku	I-1
Vojni informacijski sustav	I-2
Kategorije informacija	I-2
Kritične informacije	I-2
Izuzetne informacije	I-3
Rutinske informacije	I-3

Kanali	I-4
Prezentiranje informacije	I-4
Informacijska ograničenja i rješenja	I-5
Resursi upravljanja informacijama	I-6
Izvrješćivanje prema važnosti	I-6
Sheme i zemljovidi	I-6
Utjecaj na donošenje odluka	I-8
<b>PRILOG J Upravljanje rizikom</b>	J-1
Pojmovi	J-2
Koraci u upravljanju rizikom	J-3
<b>PRILOG K Obuka zapovjednika i stožera</b>	K-1
Temelji	K-1
Tehnike	K-3
<b>PRILOG L Suradnja</b>	L-1
Elementi suradnje	L-1
Časnik za vezu	L-2
Principi suradnje	L-3
Odgovornosti za suradnju	L-4
Postrojba-pošiljatelj	L-4
Postrojba-primatelj	L-4
Dužnosti časnika za vezu za vrijeme dok je na dužnosti	L-5
Dužnosti časnika za vezu nakon povratka	L-6
Suradnja u specifičnim djelovanjima	L-6
Operacije razmještanja	L-6
Združene operacije	L-7
Višenacionalne operacije	L-7
Međuagencijska djelovanja	L-8
Popis provjera kod suradnje	L-9
Prije napuštanja postrojbe-pošiljatelja	L-9
Za vrijeme boravka u postrojbi-pošiljatelju	L-9
Prije povratka u svoju postrojbu (postrojbu-pošiljatelja)	L-10
Primjer skice uputa za časnika za vezu	L-10

## **Kratice**

## PREDGOVOR

Ova publikacija glavni je priručnik u vojsci za organizaciju i rad stožera u glavnim taktičkim i glavnim zapovjedništvima za taktičku potporu, na razini korpusa i niže. Priručnik FM 101-5 prikazuje temeljnu doktrinu uloga, odnosa, organizacije i odgovornosti stožera u kopненоj vojsci (KoV) SAD. Stožeri postrojbi razine iznad korpusa i združene razine ne određuju se ovim priručnikom. FM 101-5 koriste stožerni časnici u obavljanju svojih dužnosti i odgovornosti, pri pomaganju zapovjedniku u izvršenju misije. Zapovjednik može uspostaviti postupke i organizirati stožer u skladu s misijom, raspoloživim materijalnim sredstvima i razinom zapovijedanja. Međutim, stožer treba nastaviti funkcionirati prema opisanim uputama kako bi se održalo uobičajeno razumijevanja između postrojbi.

FM 101-5 vojno je doktrinalno izvorište za proces vojnog donošenja odluka, doktrinalni pristup odlučivanju, koji pomažu zapovjedniku i njegovom stožeru istražiti situaciju i donijeti logične odluke.

FM 101-5 ne donosi pojedinosti taktičkih misija ni upotrebu snaga tijekom operacija. Primjeri rabljeni u ovom priručniku predstavljaju samo vodič i imaju svrhu prikazati opću primjenu postupaka. Ovaj je priručnik mjerodavan temelj za doktrinu; postupke i tehnike; strukturu snaga; raspodjelu opreme; stručnu izobrazbu; pojedinačnu, postrojbenu i gransku obuku, te istraživanje i razvoj stožera i njegovih funkcija.

Učinjeni su svi naponi kako bi se osiguralo da ovaj priručnik bude u skladu s prihvaćenom zajedničkom doktrinom i izdanjima.

Zapovjedništvo za obuku i doktrinu (TRADOC) je nositelj ove publikacije. Primjedbe i prijedloge izmjena slati na DA obrascu 2028 (Preporučene promjene za publikacije i obrasce), zapovjedniku US Army Combined Arms Center and Forth Leavenworth, ATTN: ATZL - SWW - D Fort Leavenworth, KS 66027 - 6900.

Ako nije drukčije navedeno, pri svakoj uporabi muškog ili ženskog roda u priručniku podrazumijevaju se i muškarci i žene.

## Glava 1

**ZAPOVIJEDNI I STOŽERNI ODNOSI**

Stožer postoji radi pomoći zapovjedniku pri donošenju i provedbi odluka. Nijedna odluka zapovjednika nije važnija, niti ju je teže donijeti od odluke kojom se riskiraju životi vojnika radi nametanja nacionalne volje neprijatelju koji se opire. Stožerna organizacija i postupci su postavljeni kako bi zadovoljili zapovjednikove zahtjeve za kritičnim informacijama. Stoga je, radi razumijevanja stožera, njegove organizacije, odgovornosti i postupaka, prije svega potrebno razumjeti način kako zapovjednici zapovijedaju. Otkad radi uspješnog vođenja nacionalnih ratova i pobjeđivanja u njima postoji vojska, razumijevanje zapovijedanja polazi od razumijevanja načina kako se vojska bori. Ta umijeća, postupci i tehnike, pridruženi zapovijedanju u ratu mogu se primijeniti i na upravljanje vojskom u miru; međutim doktrina se mora usmjeriti na borbena djelovanja (operacije).

**ZAPOVIJEDANJE I UPRAVLJANJE**

Zapovijedanje i upravljanje je suštinski element umijeća i znanosti o ratovanju. Zapovijedanje i upravljanje je izvršenje ovlasti i usmjeravanje, koje provodi odgovarajuće određeni zapovjednik nad dodijeljenim i pridruženim snagama pri provedbi misije. Funkcije zapovijedanja i upravljanja provode se rasporedom osoblja, opreme, komunikacija i objekata, te postupcima koje zapovjednik primjenjuje pri planiranju, usmjeravanju i upravljanju snagama i djelovanjima (operacijama), kako bi izvršio misiju.

Žarište zapovijedanja i upravljanja jeste **zapovjednik**. Zapovijedanje je mjerodavni čin donošenja odluke i zapovijedanja djelovanja; upravljanje je čin nadzora i utjecanja na djelovanje. Iako se pojmovi zapovijedanja i upravljanja mogu razmatrati odvojeno radi boljeg razumijevanja, u praksi oni čine jedinstvenu cjelinu. Zapovjednik ne može učinkovito zapovijedati bez upravljanja, niti on može, sa ili bez pomoći stožera, upravljati bez zapovijedanja.

Zapovjednik rabi zapovijedanje i upravljanje, u koje je uključen i stožer, radi pripreme učinkovitih odluka, radi upravljanja neizvjesnošću borbe, radi odgovarajuće uporabe vojnih snaga te radi usmjeravanja uspješnog izvođenja vojnih djelovanja (operacija). Jednom riječju, cilj zapovijedanja i upravljanja jeste izvršenje misije, dok su objekt zapovijedanja i upravljanja vojne snage. Stožer je najvažniji resurs koji zapovjednik rabi pri provedbi zapovijedanja i upravljanja onda, kad zapovjednik sam ne može osobno zapovijedati i upravljati.

## Zapovijedanje

Zapovijedanje je ovlast koju zapovjednik u službi vojske, po pravu čina ili položaja, zakonito provodi nad podređenima. Zapovijedanje uključuje ovlaštenja i odgovornosti za učinkovito korištenje raspoloživih resursa i za planiranje poslova i organiziranja, upućivanja, suradnje i upravljanje vojnim snagama, radi izvršenja dodijeljenih misija.

Međutim, zapovijedanje je više od ovog ustavnog, zakonitog ovlaštenja koje je povjereno pojedincu. Ono nadilazi praktične primjene vještine upravljanja na učinkovit način, s raspoloživim resursima, radi obavljanja dodijeljenih misija.

Zapovijedanje je umijeće u donošenju odluka, vođenju i motiviranju vojnika i vojnih organizacija djelovati u obavljanju zadaća uz najmanju moguću cijenu za vojnike. Zapovijedanje se povjerava pojedincu, a odgovornost zapovijedanja je posvemašna. Bit zapovijedanja određena je zapovjednikovim sposobnostima, intuicijom, oštroumnosću, inicijativom i osobnošću, te njegovom sposobnosti da udahne i pojača povjerenje u svojoj postrojbi. Zapovjednici posjeduju ovlasti i odgovornosti, te su odani prilikom zapovijedanja.

Ovlast (autoritet) uključuje pravo i slobodu upotrebe moći zapovijedanja i, također, provođenje posluha. Zapovjednikov autoritet provođenja svojih odluka jedan je od ključnih elemenata njegovog položaja. Međutim, s pravom provođenja odluka proizlazi i odgovornost za njihove posljedice. Zapovijedanje upravlja rabeći ovlasti.

Odgovornost je zakonska i etička obveza koju zapovjednik preuzima za djelovanja, uspješnost ili propuste postrojbe. On je odgovoran za zdravlje, skrb (dobrobit), moral i stegu osoblja, kao i za opremu pod njegovim zapovijedanjem. U ratu, zapovjednik preuzima odgovornost za uzimanje i čuvanje ljudskih života.

Odanost je zahtjev koji zapovjednik ispunjava prema nadređenima (u krajnjoj crti i prema američkom narodu) za učinkovitu i djelotvornu upotrebu delegiranih mu odgovornosti, ovlasti i resursa. Te delegirane dužnosti neposredno utječu i na život svakog vojnika pod njegovim zapovijedanjem.

Premda konačne ovlasti (autoritet), odgovornost i odanost počivaju u potpunosti na zapovjedniku, on može delegirati (prenijeti, povjeriti) određene ovlasti na stožerne časnike, koji onda odlučuju i djeluju unutar svojih područja odgovornosti. Svaki podređeni stožerni časnik mora razumjeti svoju ovlast, odgovornost i odanost, te kako se one odražavaju na njegov odnos prema zapovjedniku i ostalim stožernim časnicima. Međutim, od najveće je važnosti da član stožera uvijek ima na pameti kako je ovdje radi podupiranja i pomoći svom zapovjedniku.

## Upravljanje

Upravljanje je objava zapovjednikovih odluka, smjernica i zamisli, s naknadnim nadzorom i prilagodbama u izvedbi podređenih postrojbi, radi osiguranja sukladnosti sa zapovjednikovom zamisli. Upravljanje se provodi prije, za vrijeme i nakon djelovanja (operacije). Upravljanje se može provoditi posredno ili neposredno, usmjeravanjem, planiranjem ili postupcima. Za upravljanje su kritične informacije i vrijeme.

Zapovjednik, uz pomoć svog stožera, koristi upravljanje za podešavanje snaga i funkcija podređenih i potpornih postrojbi tijekom vojnih operacija, kako bi osigurao izvršenje misije. Upravljanje se temelji na informacijama o situaciji, kao što su to podaci iz svih izvora o pitanjima “misija - neprijatelj - zemljište - snage - raspoloživo vrijeme”. Zapovjednik rabi ove informacije radi prilagodbe resursa, koncepta ili planskih ciljeva, ako i radi eksploatiranja uspjeha u djelovanjima. Stožer pomaže zapovjedniku u provedbi upravljanja:

- Nabavljanjem i primjenom sredstava radi ostvarenja zapovjednikove zamisli.
- Utvrđivanjem ograničenja.
- Određivanjem zahtjeva.
- Raspoređivanjem sredstava.
- Praćenjem stanja i izvođenja, te izvještavanjem zapovjednika o važnim promjenama.
- Razvijanjem posebnih smjernica iz općih smjernica.
- Predviđanjem promjena.

## SUSTAV ZAPOVIJEDANJA I UPRAVLJANJA

Sustav zapovijedanja i upravljanja definira se kao objekti, oprema, komunikacije, postupci i osoblje, bitni zapovjedniku za planiranje, usmjeravanje i upravljanje djelovanjima dodijeljenih snaga, sukladno dodijeljenoj misiji. Pojam sustav je varljiv. On ne označava samo raspoređivanje opreme, kao što je to oprema komunikacijskog sustava. On označava organizirani skup resursa koje zapovjednik koristi radi pomoći oko planiranja, usmjeravanja, koordiniranja i upravljanja vojnim operacijama u svrhu ispunjavanja zadaće. Konačni rezultat je bojna učinkovitost.

Resursi, koje zapovjednik i njegova postrojba trebaju koristiti za izvršenje kritičnih funkcija, obuhvaćaju:

- Osoblje (stožer i časnike (osoblje) za vezu), koje pomažu zapovjedniku pri upravljanju.
- Komunikacije, što uključuje komunikacijsku opremu, satelitske sustave i mreže.
- Opremu, kao što je automatska oprema za provedbu radnji zapovijedanja i upravljanja, te oprema za održavanje resursa namijenjenih potpori zapovijedanja i upravljanja.
- Objekte, što uključuju sigurnu radnu okolinu ili bazu za zapovjednika i njegov stožer (zapovjedništvo), obuhvaćajući administrativnu i sigurnosnu organizaciju za zaštitu, održavanje i kretanje zapovjednika i stožera.
- Postupke (uključujući i one o donošenju odluka), koristeći višestruke izvore kao što su doktrina, taktika, tehnika, upute (pravila) i stalni operativni postupci, koji vrijede za zapovijedanje i rad stožera.
- Postupke (uključujući postupke donošenja odluka), rabeći različite izvore kao što su to doktrina, taktike, tehnike, propisi i standardni operativni postupci, radi usredotočenih napora zapovjednika i stožera.

Sustav zapovijedanja i upravljanja mora biti elastičan, robustan, pogodan za održavanje i preživljavanje, te sposoban pružiti zapovjedniku informacije koje će mu dozvoliti provoditi funkcije zapovijedanja i upravljanja istovremeno na više strana. Zapovjednik jeste središte oko kojeg se čitav sustav zapovijedanja i upravljanja okreće. Svako područje preklapanja funkcija obično ukazuje na to, gdje zapovjednik treba usmjeriti svoju osobnu pažnju. Stožer, koristeći sustav zapovijedanja i upravljanja, osigurava zapovjedniku mogućnost usmjeravanja na ono područje, koje on smatra najvažnijim.

Ni zapovjednik ni njegov stožer ne bi trebali držati sustav zapovijedanja i upravljanja konačnim rješenjem. On postoji jedino radi potpore zapovjednika i pomaže mu donositi odluke potrebne za izvršenje svoje misije. Na primjer, tijekom provođenja zapovijedi zapovjednik izdaje zapovijedi koje služe kao ulazne informacije podređenim postrojbama. No, kako pojedina podređena postrojba planira i obavlja svoju misiju, ona daje povratnu informaciju svojem višem zapovjedniku i njegovom stožeru. To su bitne mjere koje podržavaju učinkovit sustav zapovijedanja i upravljanja. Zapovijedanje i upravljanje je neprekidno, a njihove su aktivnosti međusobno povezane.

## **ULOGA STOŽERA**

Zapovjednik i njegov stožer usredotočeni su na prepoznavanje i predviđanje djelovanja na bojišnici, kako bi odlučivali i djelovali brže od neprijatelja. Svekolike stožerne organizacije i stožerni postupci postoje kako bi organizirali, raščlanili i prikazali ogromnu količinu informacija zapovjedniku, na upravljiv način. Stožer olakšava zapovjedniku prijelaz od “informacija” o bojišnici na “razumijevanje” bojišnice ili na spoznaju situacije brže od protivnika. Kad se jednom donese odluka,

zapovjednik zavisi o svom stožeru radi prijenosa informacija na podređene, kako bi oni brzo usmjerili sposobnosti (sredstva i snage) pod svojim zapovijedanjem na provedbu zapovjednikove vizije ili želje protiv neprijatelja, na pravom mjestu i u pravo vrijeme.

Primarni proizvod stožera, namijenjen zapovjedniku i svim podređenim zapovjednicima, jeste razumijevanje ili spoznaja situacije. Pravilno razumijevanje treba biti temelj za informacije koje će zapovjedniku omogućiti donošenje odluke. Formalni stožerni postupci osiguravaju dvije vrste informacija, pridružene razumijevanju i odlučivanju. Sve druge stožerne djelatnosti su sekundarne. Prve su informacije o spoznaji situacije, koje stvaraju razumijevanje situacije i temelj su za odlučivanje. Jednostavno, one čine razumijevanje sebe, neprijatelja i terena ili okruženja.

Druga vrsta informacija su informacije o izvršenju, koje komuniciraju jasno razumijevanje vizije djelovanja (operacije) i željene rezultate nakon donesene odluke. Primjeri informacija o izvršenju su zaključci, preporuke, smjernice, zamisli, stanje koncepta i zapovijedi.

Iako određeni zapovjednik može usmjeriti i reorganizirati stožer po potrebi, radi zadovoljenja svojih osobnih tehnika donošenja odluka ili pak prema jedinstvenim zahtjevima neke određene misije, njegovi zahtjevi prema stožeru ostaju isti. Sve stožerne organizacije i postupci usmjereni su na razvitak razumijevanja zapovjednikovog problema - kako rabiti raspoložive sposobnosti radi odlučnog nametanja svoje volje neprijatelju koji pruža otpor. Opseg i složenost vojnih djelovanja (operacija) jeste prevelika, a da bi bilo koji stožerni časnik ili odjel izolirano mogao zadovoljiti zapovjednikove potrebe za informacijama. Stožerni časnik je beskoristan za svog zapovjednika ako ne razumije način zapovjednog donošenja odluka, ma kako on besprijekorno izvršavao svoje "mehaničke" (formalne) stožerne funkcije.

Svaki zapovjednik mora donositi odluke uvažavajući razmještaj, obaveze i angažiranje postrojbi i resursa. Zapovjednik za uzvrat mora dati svojem stožeru ovlasti donošenja rutinskih odluka tijekom provedbe djelovanja (operacije), ostajući unutar ograničenja zapovjednikove zamisli. Sustav zapovijedanja i upravljanja je sredstvo kojim zapovjednik brzo prenosi svoje odluke prema njemu podređenim zapovjednicima.

Zapovjednik neumoljivo obučava svoj stožer, oblikujući ga u tijesno povezanu (kohezivnu) grupu, koja može djelovati zajednički kako bi razumjela koje informacije on smatra važnima. Stožerni časnici moraju biti sposobni predvidjeti ishod tekućih djelovanja (operacija), radi razvijanja koncepta za narednu misiju. Oni također moraju razumjeti i biti sposobni primijeniti uobičajeno prihvaćenu doktrinu prilikom obavljanja svojih zadaća.



## VIZUALIZACIJA BOJIŠNICE

Vizualizacija bojnog polja proces je u kojem zapovjednik razvija jasno shvaćanje svoje tekuće situacije u odnosu na neprijatelja i okruženje, predviđa željeno završno stanje i tada vizualizira redosljed djelatnosti koje će pokretati njegove snage iz sadašnjeg stanja u završno stanje. Ukratko, ona osigurava ključ gdje i kako zapovjednik može na najbolji način voditi i motivirati vojnike, te vidjeti bojišnicu, vlastite snage, neprijatelja i konačno željeno stanje.

Ključna stvar za izvršenje misije jeste sposobnost zapovjednika vizualizirati bojišnicu. Zbog toga pri iznošenju svoje zamisli zapovjednik mora biti sposoban jasno obrazložiti podređenima i stožeru svoje viđenje bojišnice, kako bi osigurao optimalni razvoj i provedbu svojeg koncepta djelovanja (operacije).

Stožer pomaže zapovjedniku pri vizualizaciji bojišnice prikupljanjem, obradom, raščlambom i pretvaranjem informacija u spoznaje, koje će omogućiti zapovjedniku prosudbu, radi postizanja razumijevanja situacije u obliku svoje vizije. Stožer mu zatim pomaže pri prijenosu (komuniciranju) njegove vizije prema podređenima, pripremom zapovijedi i drugih informacijskih proizvoda, radi postizanja relevantne zajedničke slike i spoznaje situacije. Radi potpore vizualizacije bojišnice mora se uspostaviti i održavati djelatnom odgovarajuća informativna mreža.

## Glava 2

**ORGANIZACIJA STOŽERA**

U ovom poglavlju prikazuju se temelji organizacije stožera od razine bojne do korpusa. Organizacija i struktura stožera, unutar ograničenja u svezi pravila i zakone, često odražavaju operativne zahtjeve zapovjednika, njegovo iskustvo kao i opseg upravljanja. Kopnena vojska koristi standardiziranu stožernu organizaciju kako bi se postigle koristi iz dosljednosti u radu, odgovornosti (bez obzira na vrstu ili razinu postrojbe), uvježbavanju i resursima.

**TEMELJI STOŽERNE ORGANIZACIJE**

Vojni stožeri organizirani su prema slijedećim međusobno povezanim elementima:

- Misija (Glavna zadaća)
- Široka polja djelatnosti
- Pravila i zakoni

**Misija (glavna zadaća)** određuje aktivnosti koje postrojbe trebaju izvršiti radi postizanja cilja. S druge strane, te aktivnosti određuju kako će zapovjednik organizirati, ustrojiti (“iskrojiti”) ili prilagoditi stožer za izvršenje misije.

Bez obzira na zadanu misiju, svaki vojni stožer ima zajedničko **široko polje djelatnosti**, koje određuje način na koji će zapovjednik podijeliti dužnosti i odgovornosti. Grupiranje djelatnosti prema sličnosti omogućava učinkoviti opseg upravljanja i ujedinjavanje napora za provedbu. Široka polja djelatnosti obuhvaćaju:

- Personalne poslove (G1) (S1).
- Obavještajni rad (G2) (S2).
- Operacije i izobrazbu (G3) (S3).
- Logistiku (G4) (S4).
- Civilno - vojne poslove (G5) (S5).
- Veze upravljanja i zapovijedanja (G6) (S6).
- Upravljanje resursima (RM).

Širina polja djelatnosti može varirati ovisno o razini zapovijedanja, misiji i okruženju. Npr. na razini bojne nema upravitelja resursima, pa zapovjednik dodjeljuje tu nekom drugom, u slučaju da je upravljanje resursima glavni predmet razmatranja.

*Vojna pravila i zakoni* uspostavljaju posebne odnose između određenih stožernih časnika i zapovjednika. Npr. pravila KoV SAD AR 20-1, AR 27-1 i AR 165-1 zahtijevaju da glavni inspektor, stožerni pravnik i vojni kapelan budu članovi zapovjednikovog osobnog stožera.

## ČIMBENICI KOJI UTJEČU NA STOŽERNE ORGANIZACIJE

Svaki zapovjednik mora koristiti svoje stručno znanje, iskustvo i stil vođenja kako bi razvio i učinkovito i stručno organizirao svoju stožernu organizaciju. Niz čimbenika utječe na organiziranje stožerne organizacije, uključujući:

- Širinu i raznolikost odgovornosti.
- Političke zahtjeve.
- Mjesne (jedinstvene) zahtjeve.
- Promjene u količini posla koji odjel mora rutinski provoditi.
- Količinu informacija koje odjel rutinski treba prosljeđivati.
- Raspoloživost, znanja, kvalifikacije i rad osoblja.
- Zahtjeve koje nameće organiziranje i lokacija zapovjednog mjesta i zapovjedništva.
- Zahtjeve o pokretljivosti odjela.
- Zahtjeve za neprekidno djelovanje (24 sata dnevno).
- Zahtjeve o neprekidnoj sigurnosti lokacije (24 sata dnevno).
- Mogućnost za grupiranje sličnih djelatnosti.
- Željeni opseg upravljanja.
- Zahtjev za brzom dostavom bitnih informacija.
- Prioriteti zapovjednika i načelnika stožera.

## ODOBRAVANJE STOŽERNIH ORGANIZACIJA

Svaka organizacija i djelatnost mora imati odobren dokument koji odražava organizacijsku strukturu, a koju će podupirati sustavi za kadrovsku i materijalnu popunu. Dokument odobrenja navodi odobrenu strukturu postrojbe i resurse, te služi kao temelj i ovlast za postavljanje zahtjeva. Svaki stožer posjeduje modificirane tablice organizacije i opreme (MTOE) ili tablice raspodjele i odobrenja (TDA), ili pak njihovu kombinaciju, koje će odobriti stožer.

**Modificirane tablice organizacije i opreme (MTOE)** su dokumenti za postrojbe u vrijeme rata. Zapovjednik izrađuje modificirane tablice organizacije i opreme (MTOE) temeljem tablice organizacije i opreme (TOE). Tablica organizacije i opreme (TOE) propisuje strukturu organizacije, te odobrene i zahtjevano kadrove i opremu vojne postrojbi. Prema specifičnosti misije postrojbe, okruženja i drugih razloga, zapovjednik modificira tablicu organizacije i opreme (TOE) i tako nastaju

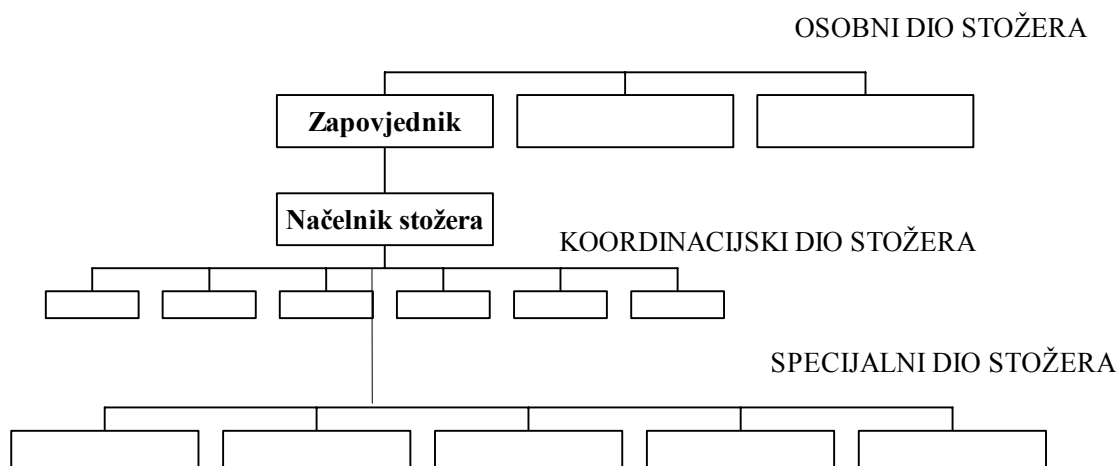
modificirane tablice organizacije i opreme (MTOE). Modificirane tablice organizacije i opreme (MTOE) propisuju detaljnije organizaciju postrojbe, osoblje i opremu odobrenu za izvođenje doktrinarne misije, u specifičnom geografskom ili operativnom okruženju ili pak određenu točku na njenom putu modernizacije. Modificirane tablice organizacije i opreme (MTOE) sadrže odobrene stožerne odjele, osoblje i opremu. Zapovjednik može mijenjati modificirane tablice organizacije i opreme (MTOE) uz odobrenje Ministarstva kopnene vojske (DA).

**Tablica raspodjele i odobrenja (TDA)** je dokument odobrenja. Tablice raspodjele i odobrenja (TDA) propisuju organizacijsku strukturu za postrojbu koja ima potpurnu misiju ili funkciju za koju ne postoji tablica organizacije i opreme (TOE), a može uključivati civilna mjesta. Tablice raspodjele i odobrenja (TDA) su jedinstveni dokumenti odobrenja. One pomažu stožeru postizanje najdjelotvornijih operativnih sposobnosti, uz upotrebu ljudskog potencijala koji zapovjedna struktura propisuje, a radi izvršenja određenih zadaća i funkcija. Tipovi dokumenata tablica raspodjela i odobrenja (TDA) uključuju tablice raspodjela i odobrenja za potrebe mobilizacije, povećanja i stalne potpore.

**BILJEŠKA:** Vidjeti priručnik FM 100-11 radi objašnjenja dokumenata odobrenja.

## TEMELJNI MODEL STRUKTURE STOŽERA

Stožeri na svakoj razini zapovijedanja su strukturirani na različite načine, iako svaki stožer ima nešto zajedničko. Temeljni model za sve stožerne strukture uključuje načelnika stožera ili izvršnog časnika i tri stožerna dijela: koordinacijski, specijalni (posebni) i osobni dio stožera. Broj stožernih časnika u koordinacijskomu, specijalnom i osobnom dijelu stožera varira na različitim razinama zapovijedanja. Zapovjednik može integrirati tablice raspodjele i odobrenja (TDA) stožera sa modificiranim tablicama organizacije i opreme (MTOE) stožera radi boljeg ujedinjavanja napora i uštede resursa. Slika 2-1 prikazuje temeljni model stožera.



Slika 2-1. Model strukture stožera

### Načelnik stožera (Izvršni časnik)

Načelnik stožera (izvršni časnik) jeste glavni zapovjednikov stožerni časnik. On upravlja stožernim zadaćama, provodi koordinaciju stožera i osigurava djelotvorno i pravovremeno reagiranje stožera. Načelnik stožera nadgleda stožerne časnike koordinacijskog i specijalnog dijela stožera. No, on ne nadgleda nužno zapovjednikove osobne stožerne časnike, iako normalno surađuje s njima svaki dan. Zapovjednik normalno prenosi ovlaštenja na načelnika stožera za izvršno upravljanje časnicima koordinacijskog i specijalnog dijela stožera.

### Koordinacijski dio stožera

Časnici koordinacijskog dijela stožera (ili, kraće, koordinacijski stožerni časnici) su glavni zapovjednikovi stožerni pomoćnici i izravno su odgovorni načelniku stožera. Odgovorni su za jednu ili više širokih polja djelatnosti. (Vidjeti glavu 4 za posebne odgovornosti i dužnosti). Oni pomažu zapovjedniku koordinirati i nadgledati izvršenje planova, operacija i ostalih djelatnosti. Svi zajedno, preko načelnika stožera, oni su zaduženi za zapovjednikovo cjelokupno područje odgovornosti. Stožer *nije* odgovoran za funkcionalna područja za koja zapovjednik odluči ostaviti pod njegovim osobnim upravljanjem.

Zapovjednici koordinacijske stožerne časnike mogu označiti kao pomoćnike načelnika stožera, zamjenike načelnika stožera, upravitelje (direktore) ili obične (redovne) stožerne časnike. Ovi položaji općenito odražavaju stupanj ovlasti koje zapovjednik prenosi na koordinacijske stožerne časnike, kao i opseg i složenost operacija unutar zapovjedništva. Međutim, zapovjednik uspostavlja posebne ovlasti za stožernog časnika, ako to nije po pravilu uključeno u njegov naslov.

Ovlasti koordinacijskog stožernog časnika ograničene su na savjetovanje, planiranje i koordinaciju djelatnosti unutar njegovog polja rada. On također koordinira i integrira odgovarajuće djelatnosti časnika specijalnog dijela stožera (ili, kraće, specijalnih stožernih časnika) u djelovanjima (operacijama). Zapovjednik može također dati koordinacijskom stožernom časniku dodatne ovlasti za posebne pitanja unutar njegovog polja rada.

Upravitelji (direktori) imaju stožerne ovlasti i ovlasti prema crti zapovijedanja. Npr. upravitelj za logističke operacije mogao bi biti odgovoran za operativne djelatnosti potpore uz svoje redovne odgovornosti. Tipično, zapovjednik može prenijeti značajne odgovornosti i ovlaštenja na upravitelja kako bi mu omogućio obavljanje određenih funkcija.

Normalno, koordinacijski stožerni časnici izravno su zainteresirani za područja rada drugih stožernih časnika. Zbog toga je potrebna jasna definicija stožernih odgovornosti radi osiguranja koordiniranja i radi sprječavanja sukoba. **Standardni**

**operativni postupci** postrojbe ili organizacijski i funkcionalni **priručnici** opisuju procedure, koje specificiraju primarne odgovornosti i zahtjeve za koordiniranjem.

Koordinacijski stožerni časnici odgovorni su za prikupljanje informacija i raščlambu njihovih primjena i učinaka na zapovjedništvo. Još važnije, koordinacijski stožerni časnici moraju osigurati točne i pravovremene preporuke za zapovjednika kako bi mu se pomoglo donijeti najbolje moguće odluke. Radeći na tome, koordinacijski stožerni časnici moraju često zatražiti i primiti informacije i preporuke od specijalnih stožernih časnika. Međutim, oni moraju biti sigurni da su i svi ostali koordinacijski stožerni časnici informirani prema potrebi.

**BILJEŠKA:** Koordinacijski stožerni časnici, koji rade za časnika s činom generala, normalno se označava kao "G" stožerni časnici. Npr. pomoćnik načelnika stožera za operativne poslove, G3, obično je na razini korpusa i divizije, odnosno na razini zapovjedništva potpore korpusa (COSCOM). Na razini zapovjedništva potpore divizije, odnosno pukovnijskoj, brigadnoj razini i razini bojne, operativni čovjek se označava kao S3.

### **Specijalni (posebni) dio stožera**

Specijalni (posebni) stožerni časnici pomažu zapovjedniku i ostalim članovima stožera na njihovim stručnim, odnosno tehničkim funkcionalnim područjima. Određeni broj specijalnih stožernih časnika i njihove dužnosti variraju u odnosu prema razini zapovijedanja. Organiziraju se specijalni stožerni odsjeci prema funkcionalnim područjima. Npr. koordinator za paljbenu potporu je stožerni časnik čije je funkcionalno područje paljbena potpora i topništvo. U nekim slučajevima specijalni stožerni časnik je ujedno i zapovjednik postrojbe, npr. zapovjednik divizijskog topništva ili zapovjednik brigade inženjerije u diviziji ili korpusu.

Zapovjednik dodjeljuje odgovornosti određenim koordinacijskim stožernim časnicima za svaku od funkcija specijalnog dijela stožera. Premda stožerni odsjeci specijalnog dijela stožera ne moraju biti integralni dio odjela ili odsjeka koordinacijskog dijela stožera, postoje obično područja zajedničkog interesa i uobičajene povezanosti. Zbog toga bi koordinacijski stožerni časnik mogao biti odgovoran za koordiniranje specijalnih stožernih poslova. Npr. na divizijskoj razini G3 koordinira sve stvari koje se odnose na paljbu, inženjeriju itd. s koordinatorom za paljbenu potporu, sa zapovjednikom satnije za vezu s mornaričkim topništvom i zrakoplovstvom, s koordinatorom za zrakoplovstvo KoV, s časnikom za vezu zračnih snaga itd.

Ostali specijalni stožerni časnici mogu rutinski surađivati s jednim ili više koordinacijskih stožernih časnika za. Npr. funkcije načelnika vojne policije (PM) operativno su pridružene G3, ali on koordinira s G1, G2, G4 i G5.

## Osobni dio stožera

Članovi osobnog stožera rade pod izravnom upravom zapovjednika. Oni mogu raditi i kao specijalni stožerni časnici ako koordiniraju svoj rad i pitanja s drugim stožernim časnicima. Kada izvršavaju dužnosti kao specijalni stožerni časnici, ovi članovi osobnog stožera mogu raditi preko načelnika stožera, a u koordinacijske i upravljačke svrhe, i preko odgovarajućeg časnika koordinacijskog dijela stožera. Članove osobnog stožera čine:

- Osoblje koje tablice organizacije i opreme (TOE) ili tablice raspodjele i odobrenja (TDA) posebno odobre kao osobne pomoćnike, kao što su pobočnici;
- Osoblje koje zapovjednik želi izravno nadzirati;
- Osoblje koje po zakonu ili pravilima ima poseban odnos prema zapovjedniku.

Tipični članovi osobnog stožera su stožerni dočasnik u zapovjedništvu, kapelan, glavni inspektor, časnik za odnose s javnošću, liječnik, zubar i stožerni pravnik. Ovi članovi mogu obavljati neke dužnosti kao osobni stožerni časnici i neke kao specijalni stožerni časnici ili koordinacijski stožerni časnici. Npr. stožerni pravnik također je odgovoran za rad svog stožernog odsjeka.

## STOŽERNI MODELI

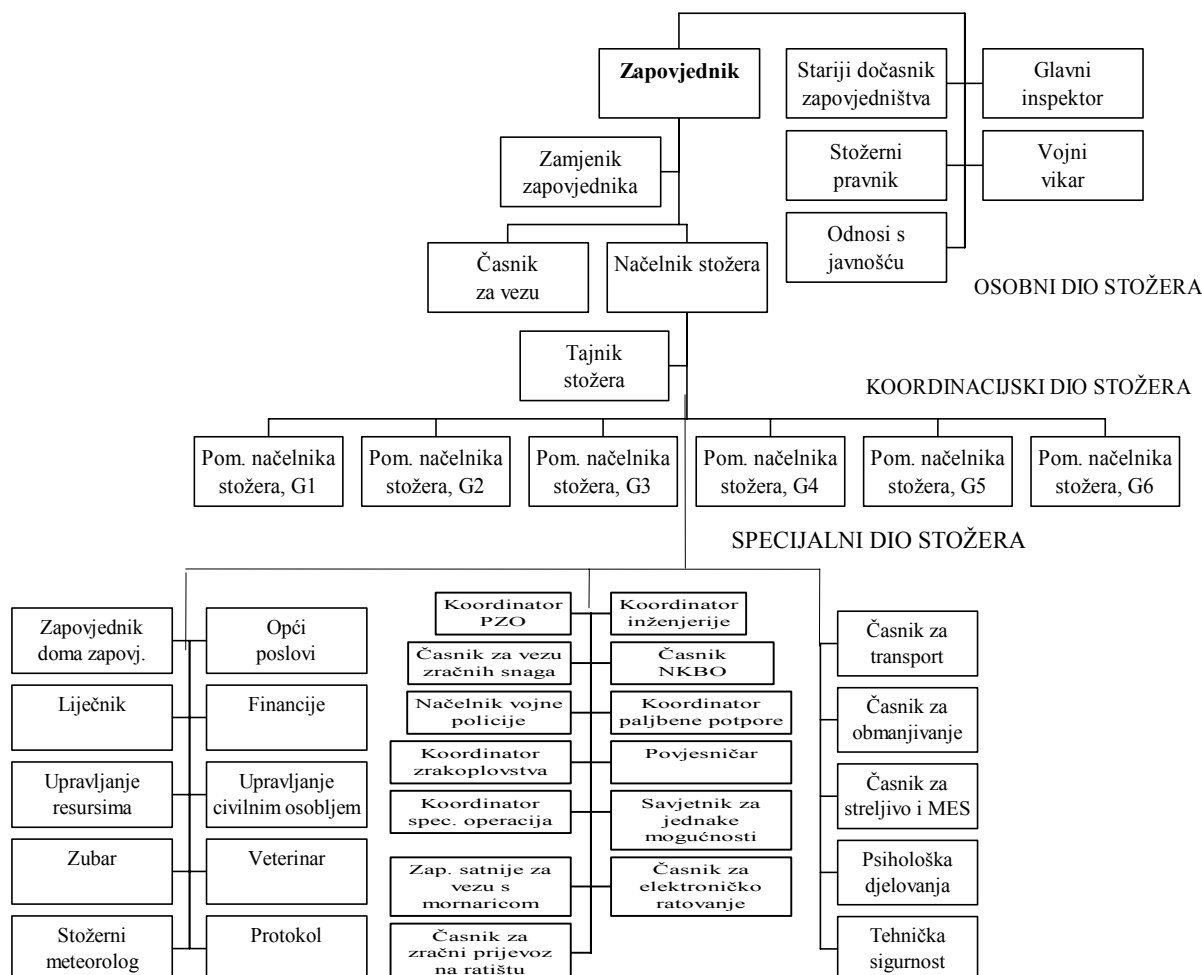
Sve organizacije stožera kopnene vojske na razinama od korpusa do bojne koriste temeljni model za početak organizacije svojih stožera (Slika 2-1). Svaki zapovjednik zatim “kroji”, stvara svoj stožer prema svojim specifičnim potrebama. Da li se stožer zove G stožer ili S stožer ovisi o ustrojbenom činu zapovjednika. Ako postrojbom zapovijeda general, onda je to G stožer. Ako postrojbom zapovijeda brigadir ili niži časnik, onda je to S stožer.

### Stožeri viših razina (G stožeri) (Korpusi i divizije)

Slika 2-2 prikazuje tipičnu organizaciju stožera korpusa ili divizije. Svaki stožer višeg zapovjedništva ima sljedeće glavne skupine: koordinacijski dio, specijalni (posebni) dio i osobne stožerne časnike. (Vidjeti Glavu 4 za dužnosti i odgovornosti svakog od tih časnika).

U korpusu ili diviziji zamjenik zapovjednika proširuje raspon upravljanja zapovjednika korpusa na područja i funkcije koje zapovjednik odredi. Zamjenikove posebne dužnosti variraju od korpusa do korpusa i od divizije do divizije, ali tipično uključuju poslove u pozadini ili specijalne operacije u svezi s bliskim djelovanjima (operacijama).

Divizija normalno ima dva pomoćnika zapovjednika divizije, koji proširuju nadzor zapovjednika divizije na označena područja i funkcije. Posebne dužnosti zamjenika zapovjednika divizije također variraju od divizije do divizije, a kao tipične dužnosti mogle bi se navesti pomoćnik zapovjednika za manevar ili operacije, te pomoćnik zapovjednika za potporu.



**Slika 2-2. Tipična struktura stožera divizije ili korpusa**

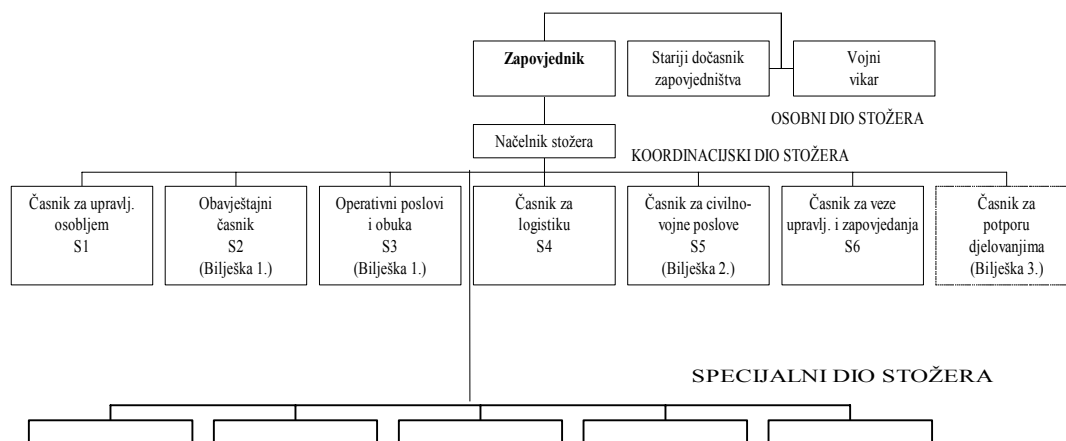
### **Stožeri nižih razina (S stožeri) (Pukovnije, brigade, bojne)**

Stožeri manjih postrojbi organizirani su prema temeljnom stožernom modelu. Koordinacijski dio upravlja funkcionalnim područjima rada koja su bliska misiji njihove postrojbe. Stožeri postrojbi manjih od divizije moraju zadovoljiti zahtjeve postrojbe. Slika 2-3 prikazuje tipičnu stožernu strukturu manje postrojbe. (Vidjeti Glavu 4 za dužnosti i odgovornosti svakog od stožernih časnika.)

Funkcije stožera manjih postrojbi općenito su iste kao i kod većih stožera. Međutim, priroda rada manjih postrojbi mogle bi zahtijevati neke modifikacije. Na



primjer, poslovi manjeg zapovjedništva kao što su savjeti, planiranje, koordiniranje ili nadzor većinom su neformalni i mogu biti brže provedeni nego na višim razinama. Međutim, funkcionalno područje rada stožernih odjela trebalo bi ostati čak i kada funkcije nema.



**Slika 2-3. Tipična struktura stožera manje postrojbe (bojne i brigade)**

**BILJEŠKA:** Ako u brigadama ili bojnama nisu odobrena određena mjesta specijalnih stožernih časnika, zapovjednik po potrebi dodjeljuje njihove funkcije kao dodatne dužnosti nekom drugom časniku. Zapovjedništvo može ustrojiti i neke druge stožerne grupe, ako mu to odobri Ministarstvo KoV ili zapovjednik bojišta.

1. U postrojbama za borbenu logističku potporu su obično funkcije S2 i S3 združene.
2. U postrojbama gdje tablica organizacije i opreme (TOE) ili tablice raspodjele i odobrenja (TDA) ne predviđaju S5, zapovjednik povjerava jednom časniku (obično S3) odgovornosti funkcije za civilno-vojne poslove.
3. U bojnama za potporu se obično koordinacijskom dijelu stožera dodaje časnik za logističku potporu djelovanja podupirane postrojbe.

## Glava 3

**OSOBINE STOŽERNOG ČASNIKA**

Ova uputa usmjerena je na stožerne časnike svih razina zapovijedanja, od bojne do korpusa. Svaki časnik će tijekom svoje karijere biti upućivan na rad na stožerne dužnosti i bit će pod zapovjedništvom mnogih zapovjednika i na raznovrsnim stožernim položajima.

Dužnost stožernog časnika jest pomoći zapovjedniku izvršiti misiju. On oslobađa zapovjednika rutinskih poslova i detalja, a prepušta zapovjedniku samo one stvari koje jedino on može izvršiti. Osobnost stožernog časnika (vrijednosti, osobine i umijeće) i stručnost jesu presudni za izvršenje svega što zapovjedništvo izvršava.

Zapovjednik uvijek preuzima odgovornost za donošenje konačne odluke. Posao stožernog časnika je izvršiti zapovjednikovu zamisao, radeći, unutar danih mu ovlasti, na provedbi dužnosti iz njegovog područja. On mora osigurati da zapovjednik pravodobno primi potrebne i točne informacije, kako bi mogao donijeti ispravne odluke.

Svaki stožerni časnik izvršava svoju misiju za zapovjednika različito, ali su osobine, koje će se obraditi u ovoj glavi, zajedničke za sve uspješne stožerne časnike. Popis na slici 3-1 nije potpun, ali navodi najvažnije osobine. Ova glava može pomoći zapovjedniku i stožernim časnicima pri raspravama i savjetovanjima u svrhu profesionalnog razvoja i napredovanja, te služi prepoznavanju onoga što zapovjednik očekuje od njegovih stožernih časnika.

**Dobar stožerni časnik trebao bi imati i pokazivati:**

- **Stručnost**
- **Inicijativu i sposobnost prosuđivanja**
- **Stvaralaštvo (kreativnost)**
- **Fleksibilnost**
- **Pouzdanje**
- **Odanost**

**Dodatno, dobar stožerni časnik trebao bi biti:**

- **Timski igrač**
- **Učinkovit upravljač (menadžer)**
- **Učinkovit komunikator**

**Slika 3-1. Osobine stožernog časnika**

## **OSOBI NE**

Profesionalne kvalitete, koje se mogu naći u priručnicima FM 100-1 i FM 22-100 služe kao neophodan temelj za sve časnike. U nastavku će se raspraviti kvalitete koje su posebice važne za stožerne časnike.

### **Stručnost**

Svaki stožerni časnik mora biti stručan u svim aspektima svojeg položaja, te mora bolje nego bilo tko drugi poznavati specifične dužnosti i odgovornosti. On mora također biti dobro upoznat s dužnostima drugih članova stožera, kako bi olakšao okomitu i vodoravnu (horizontalnu) koordinaciju radi izrade najbolje preporuke zapovjedniku. Zapovjednik očekuje od svakog stožernog časnika da zna ispravno raščlaniti svaki problemu i znati, a ne naslućivati, korektan odgovor pri izradi preporuka. Stožerni časnik mora imati moralnu hrabrost priznati ako ne zna korektan odgovor na bilo koje pitanje.

### **Inicijativa i sposobnost prosuđivanja**

Stožerni časnik mora imati inicijativu, kako bi predvidio zahtjeve. Također mora dobro prosuđivati kako bi brzo ocijenio situaciju, odredi što jeste važno i uradio što je potrebno. Ne može čekati da mu zapovjednik daje posebne upute o tome kada će i gdje djelovati. On mora unaprijed predviđati što zapovjedniku treba za izvršenje misije ili koja će pitanja zapovjednik postaviti, a da bi donio ispravnu odluku. On mora poznavati zamisli zapovjednika dviju viših razina. Međutim, u vrijeme izbivanja zapovjednika, on se ne bi smio kolebati iskoristiti prednost mogućnosti koja se pružila, kako bi se izvršila misija, ali pritom sebi mora stalni postavljati pitanje: "Da li je to ono što bi mi zapovjednik zapovjedio kad bi on bio ovdje?" Tada treba izvijestiti o svojem postupku zapovjednika čim je to moguće.

### **Stvaralaštvo (Kreativnost)**

Zapovjednik uvijek traži nova i inovativna rješenja za probleme. Zbog toga stožerni časnik mora biti kreativan u pronalaženju rješenja u teškim i neočekivanim situacijama. Stvaralačko i kritičko mišljenje su umijeća koja pomažu stožernom časniku pri razvitku i raščlambi inačica djelovanja. Ako ne može preporučiti inačicu djelovanja u jednom smjeru ili području, mora pronaći neku drugu alternativu. Mora biti timski igrač i trebao bi koristiti kreativnost svih članova stožera i zapovjedništva. Stožerni časnik mora uvijek zapovjedniku dati preporuku inačice djelovanja. Mora tražiti rješenja koja će poduprijeti podređene postrojbe i ne treba nikad reći "ne" zapovjedniku podređene postrojbe, sve dok to ne raščisti s njegovim zapovjednikom.

## **Fleksibilnost**

Stožerni časnik mora imati zrelost i prisutnost duha, te izbjeći paniku i nesmotrenost, u slučaju da zapovjednik promjeni zahtjeve ili prioritete. Zapovjednik će često mijenjati svoje mišljenje i upute, nakon primanja dodatnih informacija ili nove zahtjeve od svog zapovjednika. Najčešće zapovjednik neće pojasniti svom stožeru zašto je iznenada promijenio mišljenje. Stožerni časnik mora ostati fleksibilan i prihvatiti zapovjednikove potrebe i želje. Stožerni časnik mora također ostati fleksibilan ako je prisiljen po zapovijedi viših zapovjednika mijenjati usmjerenje u radu. U slučaju kada se javlja više zadaća nego što ima raspoloživog vremena, stožerni časnik mora majstorski odlučiti o prioritetu obveza. Pokraj toga, mora naučiti žonglirati s različitim istodobnim obvezama. Pravodobno ispunjavati očekivanja je suštinski važno za stožernog časnika, jer zapovjednik i drugi članovi stožera zavise od njegovih ulaznih informacija, potrebnih za proces rješavanja problema. On mora ispuniti očekivanja ili unaprijed, prije isteka očekivanog roka, obavijestiti zapovjednika o tome i zatražiti vrijeme ili prilagodbu prioriteta.

## **Pouzdanje**

Stožerni časnik mora posjedovati mentalnu stegu i pouzdanje, kako bi shvatio da svi stožerni poslovi služe zapovjedniku u donošenju najboljih mogućih odluka, čak i kada zapovjednik odbije njegovu konačnu preporuku. Stožerni časnik ne smije dati polovičan prijedlog samo zato, što misli da će zapovjednik odbiti njegovu preporuku. Rad stožernog časnika pomaže zapovjedniku pri donošenju najbolje moguće odluke.

Stožerni časnik mora istovremeno razvijati višestruka rješenja svakog pitanja, čak i kada su ona međusobno kontradiktorna. Na razvitak inačica djelovanja ne smiju djelovati kriteriji ocjenjivanja, koji će se primijeniti naknadno, pri ocjenjivanju inačica djelovanja. Stožerni časnik treba zapovjedniku nepristrano ukazati na problem i na najbolje moguće inačice njegovog rješenja.

Stožerni časnik treba razumjeti da će nekad pet minuta odgovora zapovjedniku zahtijevati deset sati rada u stožeru. Neki stožerni časnici mogu zaključiti kao utrošak vremena nije vrijedan onog što se dobiva za uzvrat. Baš nasuprot tome, stožerni časnik mora raditi ono što se zahtijeva i očekuje, te on oslobađa zapovjednika zamornih zadaća i detaljnih istraživanja. Nadalje, istraživanje i prikupljanje podataka za zapovjednika je za njega oblik profesionalnog razvoja, dajući mu samopouzdanje i iskustvo pri donošenju budućih odluka, u ulozu stožernog časnika ili zapovjednika. U kritičnim trenucima on će se moći osloniti na prikupljeno znanje o tome što je primjenjivo a što nije.

## **Odanost**

Priručnik FM 22-100 raspravlja različite zahtjeve odanosti s kojima se časnik susreće tijekom svoje vojne karijere. Odanost stožernog časnika prema svom zapovjedniku je ipak posebna.

Stožerni časnik mora biti odan svom zapovjedniku. Privrženost načelu odanosti pomoći će stožernom časniku reći zapovjedniku prave informacije, a ne samo one za

koje misli da bi zapovjednik želio čuti. Stožerni časnik mora imati moralnu hrabrost reći svom zapovjedniku kao dobre tako i loše vijesti. Stara izreka kako “Loše vijesti neće postati bolje kad ostare” je odgovarajuća za svakog stožernog časnika.

Stožerni časnik mora biti odan i vojnicima. Bilo koji posao u stožeru, neovisno da li je to plan djelovanja (operacije) ili događaj u obuci, u krajnjem će slučaju utjecati na vojnika. Vojnik će morati izvršiti ono što preporuči stožerni časnik, ako zapovjednik potvrdi preporuku. Stožerni časnik ne smije nikada zaboraviti kako će njegove preporuke utjecati na vojnike.

### **Timski igrač**

Stožerni časnik mora biti sposoban za skupni, timski rad. On ne može obavljati stožerne djelatnosti i stožerne poslove u vakuumu; on se mora savjetovati, komentirati i surađivati s drugima. On mora biti spreman zastupati odluke drugih kao da su njegove vlastite. Mudar stožerni časnik trebao bi također održavati dobru klimu, što će pomoći u postizanju rezultata koje inače ne bi mogao postići.

### **Učinkovit upravljač (menadžer)**

Stožerni časnik mora imati sposobnost učinkovito upravljati vremenom i resursima. Vrijeme će uvijek biti kritično. Međutim, stožerni časnik ne smije misliti samo na vrijeme koje njemu treba, nego mora biti svjestan vremena koje treba drugim članovima stožera, podređenim postrojbama ili bilo kome drugom tko sudjeluje u prikupljanju, obradi i raspodjeli informacija ili u izradi preporuka. Stožerni časnik mora biti svjestan kako svi projekti i zadaće ne mogu biti od najveće važnosti. On treba biti sposoban razumno odgoditi poslove tako, da se izvrše i poslovi najnižeg prioriteta.

Stožerni časnik mora biti štedljiv domaćin s resursima (osobljem, okolinom i novcem) koje mu je zemlja povjerila. On se mora marljivo truditi u učinkovitom upravljanju tim resursima i čuvanju okoline. To znači kako treba izbjegavati štete, kvarove i rasipanje snaga.

### **Učinkoviti komunikator**

Stožerni časnik mora biti učinkovit komunikator. Učinkovito komuniciranje je ključno za stožernog časnika. Stožerni časnik mora biti sposoban jasno iznositi usmeno, pismeno i vizualno (pomoću tabele i grafikona) zapovjednikove zamisli i odluke. Stožerni časnik mora biti vješt u usmenom izvješćivanju pojedinaca i skupina. Mora znati i razumjeti odgovarajuće tehnike izvješćivanja, te biti sposoban prenijeti složene informacije na lako razumljiv način.

Stožerni časnik mora biti vješt učinkovitim pisanju. Mora biti sposoban pisano uobličiti zapovjednikove zamisli i smjernice u operativne zapovijedi, operativne planove, stožerne studije, stožerne sažetke i izvješća.

Stožerni časnik mora biti sposoban produktivno koristiti postojeću računalnu tehnologiju. To uključuje pripremanje vizualnih materijala za izvješćivanja kao što su primjerice tabele, grafikoni, dijapozitivi ili neka druga multimedijaska sredstva, koja

pomažu komuniciranju zapovjednikove zamisli i želja. On bi također, radi učinkovitog korištenja vremena i rješavanja problema, trebao biti osposobljen za korištenje računalne tehnologije, kao što su obrada teksta, elektronička pošta i drugi raspoloživi resursi.

Stožerni časnik često priprema izvješća (brifinge) ili pisane materijale za zapovjednika ili druge nadređene stožerne časnike. Stožerni časnik mora pripremati materijale kao da će ih on sam potpisati ili izvijestiti (brifirati). On mora biti sposoban transformirati zapovjednikovu zamisao i smjernice u radnu politiku njihove provedbe ili pa razviti razumljive kriterije za ocjenjivanje inačica djelovanja, kojima će se provesti ta zamisao.

## Glava 4

**ODGOVORNOSTI I DUŽNOSTI STOŽERA**

Zapovjednikov stožer mora funkcionirati kao jedinstvena, povezana postrojba - kao stručni tim. Svaki član stožera mora detaljno poznavati svoje dužnosti i odgovornosti, te biti upoznat s dužnostima i odgovornostima drugih članova stožera.

Stožer mora uspostaviti i održavati visoki stupanj koordinacije i suradnje, kako unutar stožera tako i sa stožerima viših, nižih postrojbi i postrojbi istih razina. Napori stožera moraju uvijek biti usredotočeni na potporu zapovjedniku i na pomaganju mu u potpori podređenih mu postrojbi. Zapovjednik može smanjiti rizik povećavanjem izvjesnosti. Stožer podupire zapovjednika osiguravanjem boljih, relevantnijih, pravodobnih i točnih informacija; izradom prosudbi i preporuka; pripremanjem planova i zapovjedi, te praćenjem izvršavanja zapovjedi.

Ovo poglavlje opisuje odgovornosti i dužnosti koje obično obavljaju stožerni časnici, postavljeni u zapovjedništva kopnene vojske, u rasponu od bojne do korpusa. Informacije o odgovornostima i dužnostima osoblja Ministarstva kopnene vojske sadržane su u priručniku AR 10-5. Informacije o odgovornostima stožera instalacija sadržane su u priručniku AR 5-3.

Prvi dio ovog poglavlja govori o odnosu i odgovornosti zapovjednika, zamjenika zapovjednika i načelnika stožera. Drugi dio govori o općim dužnostima i odgovornostima stožernih časnika. Zadnji dio ovog poglavlja opisuje posebne odgovornosti i dužnosti koje obično obavljaju stožerni časnici koordinacijskog dijela stožera, specijalnog (posebnog) dijela i stožerni časnici osobnog dijela stožera.

**ODNOS ZAPOVJEDNIK - STOŽER**

Zapovjednik i donosi i prosljeđuje odluke nekolicini određenih ljudi, no za razmatranja u ovom priručniku, on prosljeđuje odluke i namjere svom stožeru. On također osigurava vođenje, usmjeravanje (direktive) i smjernice za svoj stožer. Zapovjednik može osobno, usmeno ili pisano, prenositi svoje zamisli ili odluke ili ih može posredno prenositi svom stožeru zapovijedima, zapovjednikovim smjernicama ili na drugi način.

***Zapovjednik je osobno odgovoran za sve što njegov stožer učini ili propusti učiniti.*** On ne može prebacivati (delegirati) tu odgovornost. Konačna odluka, kao i konačna odgovornost, ostaje na zapovjedniku. Zapovjednik u stožeru mora unapređivati organizacijsku klimu uzajamnog povjerenja, suradnje i timskog rada.

Kada zapovjednik dodijeli članu stožera misiju, on također na njega prenosi potrebne ovlasti za obavljanje te misije. Prenoseći ovlaštenje na člana stožera, zapovjednik mora osigurati članu stožera potrebne smjernice, resurse i potporu, nužnu za obavljanje te misije.

Zapovjednik je odgovoran za obučavanje i uvježbavanje stožera. On može delegirati uobičajenu rutinsku obuku stožera na načelnika stožera, no zapovjednik mora uvježbati stožer da prenosi informacije i obavlja zadaće prilagođeno njegovom stilu upravljanja. Stožer je proširenje zapovjednikovih mogućnosti. Zbog toga stožer mora poznavati zapovjednikov stil vođenja i razumjeti zapovjednikove zamisli, kako bi na najbolji način podržao njega te podređena, susjedna i nadređena zapovjedništva.

### **ODNOS ZAMJENIK ILI POMOĆNIK ZAPOVJEDNIKA - STOŽER (Korpus, divizija, pukovnija i samostalna brigada)**

Odnosi između zamjenika ili pomoćnika zapovjednika i stožera su jedinstveni. Nitko iz stožera ništa ne radi za zamjenika zapovjednika ili pomoćnika zapovjednika tako dugo, dok zapovjednik taj odnos ne propiše. Zbog toga će zapovjednik propisati svom pomoćniku ili zamjeniku funkcije, dužnosti i odnose s načelnikom stožera, stožerom i zapovjednicima podređenih postrojbi. Obično zapovjednik dodjeljuje određena područja rada i odgovornosti svojim pomoćnicima, kako bi decentralizirao donošenje odluka, dok zadržava sveukupno zapovijedanje.

Budući da zamjenik ili pomoćnik zapovjednika mora biti u mogućnosti preuzeti zapovjedništvo u svako doba u slučaju potrebe, zapovjednik mora pružiti mogućnost svojem zamjeniku ili pomoćniku da bude informiran o svojoj viziji bojišnice i temeljnoj zamisli. Načelnik stožera mora ih neprestano slati informacije vezane za rad stožera.

Zamjenik ili pomoćnik zapovjednika uobičajeno nemaju koordinacijski dio stožera ili specijalni (posebni) dio stožera. Kad imaju posebne odgovornosti, stožerno osoblje im pomaže onako, kako to zapovjednik propiše. Zamjenik ili pomoćnik zapovjednika izdaje zapovjedi načelniku stožera (ili stožeru) unutar granica koje je zapovjednik odredio. Oni mogu doći načelniku stožera u svako doba i zatražiti pomoć od stožera. Ako zamjeniku ili pomoćniku zapovjednika treba stožer, zapovjednik može pridodati časnike iz stožera ili podređenih postrojbi da mu pomognu ili mu staviti na raspolaganje zapovjedništvo podređene postrojbe.

Na razinama korpusa i glavnih zapovjedništava za potporu obično postoji samo jedan zamjenik ili pomoćnik zapovjednika. Na divizijskoj razini obično postoje dva pomoćnika zapovjednika: pomoćnik zapovjednika divizije za manevar ili operacije, te pomoćnik zapovjednika divizije za potporu. Na razinama pukovnije, brigade i bojne je obično izvršni časnik ujedno zapovjednikov zamjenik ili pomoćnik zapovjednika. Na toj razini zapovijedanja izvršni časnik također stoji na čelu stožera. Uz to, s dužnostima kao zamjenika zapovjednika, on ima dužnosti i odgovornosti načelnika stožera, o čemu će se govoriti u sljedećem dijelu.



## ODNOS NAČELNIK STOŽERA (IZVRŠNI ČASNIK) - STOŽER

Načelnik stožera zapovjednikov je glavni pomoćnik za vođenje, koordinaciju, nadzor i obuku u stožeru, osim za područja koja zapovjednik rezervira za sebe. Zapovjednik u načelu prenosi izvršno upravno ovlaštenje (ekvivalent zapovijedanju stožerom) na načelnika stožera. Načelnik stožera oslobađa zapovjednika rutinskih detalja i prenosi odgovarajuće podatke, informacije i zapažanja od stožera zapovjedniku i od zapovjednika stožeru.

Vrijednost posebnih i bliskih odnosa između zapovjednika i načelnika stožera ne smije se umanjivati. Načelnik stožera mora biti sposoban predvidjeti (anticipirati) događaje na bojišnici i podijeliti sa zapovjednikom gotovo identične prosudbe operacija na bojišnici, zbivanja i zahtjeve. On mora razumjeti zapovjednikove namjere bolje ili barem onako, kako to razumiju podređeni zapovjednici. Načelnik stožera mora razumjeti zapovjednikovu osobnost, stil i osjećaje, te kako oni utječu na zapovjednikove namjere. Stožerno osoblje mora obavijestiti načelnika stožera o svakoj preporuci ili informaciji koju oni prosljeđuju izravno zapovjedniku ili o uputama koje oni primaju izravno od zapovjednika.

Načelnik stožera pomaže zapovjedniku u upravljanju podređenim postrojbama, tako da one mogu poboljšati pripreme za buduća djelovanja. On nadzire stanje njihove bojne spremnosti i upravlja akcijama koje stavljaju podređene postrojbe u položaj za upotrebu od strane zapovjednika. Pod posebnim uvjetima ili za posebne misije, zapovjednik može privremeno prepustiti načelniku stožera zapovjedništvo nad dijelom snaga (primjerice u razmještanju, operacijama povlačenja i svladavanju prepreka ili u slučaju kada zapovjednik i njegov zamjenik ili pomoćnik nisu u mogućnosti zapovijedati).

Načelnik stožera nalazi se u korpusu, diviziji i glavnim zapovjedništvima za potporu te drugim postrojbama, kojima zapovijeda general. Izvršni časnik, obavljajući dužnosti načelnika stožera, nalazi se u postrojbama kojima ne zapovijeda general (pukovnija, brigada i bojna). Niže su navedena područja i djelatnosti koje su pod odgovornošću načelnika stožera ili izvršnog časnika u ulozi nadzornika stožera. Načelnik stožera, odnosno izvršni časnik, odgovoran je za:

- Usuglašavanje i sinkroniziranje borbenih planova.
- Skrbi o zapovjednikovim zahtjevima za kritičnim informacijama.
- Uspostavu, upravljanje i ostvarivanje vremenskog rasporeda planiranja stožera, sukladno zapovjednikovim smjernicama.
- Nadziranje određivanja ciljeva, dubinskih operacija i ostalih dijelova planiranja djelovanja ispred prednje crte vlastitih postrojbi (FLOT).
- Osiguranje integracije obmanjivanja i zaštite snaga od vlastitog djelovanja.

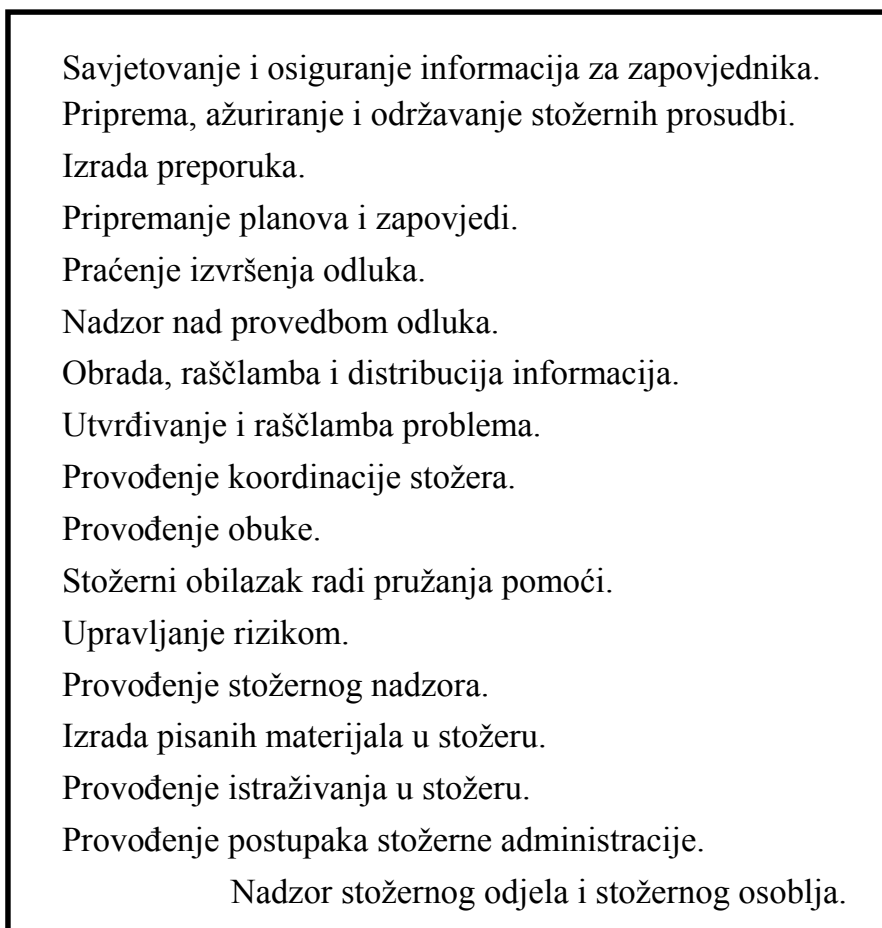
- Određivanje zahtjeva za časnicima za vezu, uspostavljanje zahtjeva za razmjenu izmjenu informacija s časnicima za vezu i prihvaćanje timova za vezu.
- Izravni nadzor nad glavnim zapovjednim mjestom i odjelima stožera, uključujući razmještaj, zaštitu, sigurnost i komunikacije.
- Praćenje stege, borbenog morala te bojne i mobilizacijske spremnosti u stožeru.
- Organiziranje, planiranje i provođenje obuke u stožeru.
- Nadzor nad svim zadaćama, koje su dodijeljene stožeru.
- Usmjeravanje napora članova koordinacijskog i posebnog dijela stožera.
- Skrb da se rad stožera uskladi s misijom i zapovjedničkim smjernicama, kako bi se obavile u okviru vremenskih rokova koje je zadao zapovjednik.
- Skrb da stožer integrira i koordinira svoje djelatnosti interno, okomito (s višim zapovjedništvima i podređenim postrojbama) i vodoravno (sa susjednim postrojbama).
- Informiranje zapovjednika, zamjenika ili pomoćnika zapovjednika, drugih čelnih članova stožera i načelnika stožera podređenih postrojbi o novim zadaćama, uputama i planovima.
- Usmjeravanje i nadzor procesa planiranja u stožeru (Vidjeti Glavu 5 za potpunu raspravu o procesu planiranja u stožeru).
- Osiguravanje da svaki član stožera daje informacije G2, potrebne za obavještajnu pripremu bojišnice.
- Održavanje saznanja o svim propisima, zapovijedima i uputama koje zapovjednik izdaje stožeru, podređenim zapovjednicima i podređenim postrojbama, te nadzor njihovog izvršenja.
- Osiguravanje da stožer pruža pomoć podređenim zapovjednicima i stožerima, ako je potrebno.
- Nadzor nad integracijom upravljanja rizikom u kompletnom stožeru, za sva planiranja i izvršenja operacija.
- Koordiniranje stožernih odgovornosti za sljedeće posebne stožerne časnike:
  - Zapovjednika doma zapovjedništva.
  - Tajnika stožera.
  - Časnike za vezu.

## DJELATNOSTI STOŽERA

Djelatnosti stožera usredotočene su ka svrsi postojanja stožera: pomoć zapovjedniku. To se provodi uglavnom doprinosom stožera pravodobnom donošenju i izvršenju odluka. Zapovjednik i stožer stalno trebaju biti na oprezu prema mogućnosti pojave postupaka koje su nezgrapne ili troše mnogo vremena. Djelatnosti stožera moraju pridonijeti izvršenju misije, dok propisane procedure moraju biti sredstvo kojim se misija izvršava na učinkovit način, a ne da budu same sebi svrha.

## OPĆE ODGOVORNOSTI I DUŽNOSTI

Odgovornosti i dužnosti, koje su zajedničke svim članovima stožera, prikazane su u sljedećim odjeljcima (Vidjeti također sliku 4-1.)



Slika 4-1. Opće dužnosti stožera

## **Savjetovanje i osiguranje informacija za zapovjednika**

Stožer stalno daje informacije zapovjedniku, neka prije a nekad nakon što su informacije raščlanjene. Te informacije ne moraju služiti za izravno donošenje odluka, ali služe zapovjedniku da bude u tijeku, odnosno za “opću sliku”. To je osobito važno tijekom bitke. Stožer mora neprestano snabdijevati zapovjednika informacijama o tijeku borbe. Pojedinačna informacija sama ne mora biti značajna, ali pridodana drugima ona može biti informacija koja omogućava zapovjedniku stvoriti “opću sliku” i donijeti odluku. Zapovjednik i stožer moraju se stalno podsjećati kako se od njih često traži raditi više stvari u isto vrijeme. Informacije treba postaviti u odgovarajući referentni okvir i trebaju biti relevantne, kako se ne bi gubilo vrijeme zapovjednika ni stožera. To se odnosi primjerice na:

- Savjet zapovjedniku i stožeru o sposobnostima, ograničenjima, zahtjevima, raspoloživim i upotrebljivim resursima, te o svim ostalim stvarima koji se tiču područja njihovog rada.
- Savjet zapovjedniku kako organizirati stanje spremnosti, za područja njihovog rada.
- Pomoć zapovjedniku u sagledavanju bojišnice.
- Savjet zapovjedniku i stožeru o sposobnostima, ograničenjima i korištenju snaga potpore, unutar njihovog djelokruga rada.
- Informiranje i savjet zapovjedniku kako shvatiti upute (direktive) i smjernice, dobivene od višeg stožera, koji se odnose na njihov djelokrug rada.

## **Priprema, ažuriranje i održavanje stožernih prosudbi**

Stožer priprema prosudbe radi pomoći zapovjedniku u donošenju odluka. Obavljanje prosudba sastoji se od važnih činjenica, zbivanja i zaključaka (temeljenih na tekućim ili predviđenim situacijama) i preporukama o tome kako se raspoloživi resursi mogu najbolje upotrijebiti, te koje dodatne resurse treba zahtijevati. Zapovjednik koristi preporuke kako bi izabrao provedive inačice djelovanja za daljnje raščlambe. Stožerni časnici proučavaju odgovarajuće planove na početnim i narednim prosudbama. Propusti da se prosudbe ne naprave ili ne ažuriraju mogu dovesti do grešaka ili propusta u razvoju inačica djelovanja. Na primjer, stožerni časnik održava tekuću prosudbu situacije, za njegov djelokrug rada, u koordinaciji s drugim stožernim časnicima.

**BILJEŠKA:** Potpuna rasprava o stožernim prosudbama nalazi se u Prilogu C.

## **Izrada preporuka**

Stožerni časnici daju preporuke radi pomoći zapovjedniku, kako bi on došao do odluka i uspostavio politiku provedbe. Stožerni časnici također daju preporuke jedan drugome i podređenim zapovjednicima. Ove preporuke služe samo za informiranje i pomoć.

Preporuke mogu biti predočene kao pisana prosudba ili studija, ili pa mogu biti izrečene usmeno. Bez obzira bile procedure formalne ili neformalne, stožerni časnik mora pažljivo raščlaniti i usporediti sve provedive alternative, koristeći najbolje raspoložive informacije. Stožerni časnik iskreno i objektivno iznosi moguće alternative zapovjedniku, jasno prikazujući prednosti i nedostatke. Stožerni časnik mora biti temeljito pripremljen kako bi mogao preporučiti najbolju alternativu zapovjedniku. Njegova priprema uključuje suradnju sa stožernim časnicima na čiji će djelokrug rada utjecati preporuka. Preporuke treba izložiti u obliku koji zahtijeva samo zapovjednikovo odobrenje ili odbijanje. Primjeri preporuka stožernih časnika jesu:

- Preporuka politike zapovijedanja i smjernice, s obzirom na njihov djelokrug rada, koja uključuje sposobnosti, ograničenja i upotrebu.
- Preporuka zapovjednikovih smjernica i procedura radi povećanja sposobnosti, u njihovom djelokrugu rada.
- Preporuka zapovjedniku (ili davanja zapovjedi kada ih je ovlasti zapovjednik) oko razmještaja nedostatnih sredstava ili resursa za potporu operacija, u njihovu djelokrugu rada.
- U suradnji s G3 (S3), preporuke zapovjedniku oko prioriteta popunjavanja, raspoređivanja i potpore, u njihovom djelokrugu rada.
- Preporuka prioriteta, rizika i odnosa zapovijedanja i potpore između postrojbi i zapovjednika.
- Preporuka kako se organizirati za borbu, za njihov djelokrug rada.
- Preporuka organizacije za borbu, raspored podređenih postrojbi i odnose zapovijedanja i potpore između podređenih postrojbi i organskih postrojbi, u njihovom djelokrugu rada.
- Preporuka rasporeda resursa i sinkronizacija upotrebe svih organskih i potpornih postrojbi, radi potpore prema shemi manevra, u njihovom djelokrugu rada.
- Preporuka upotrebe sredstava iz drugih službi u njihovom djelokrugu rada, te savjet predstavnicima za vezu iz drugih službi za potporu.
- Planiranje i preporuka misija koje se odnose na njihov djelokrug rada.
- Preporuka G3 (S3) za opći smještaj i pokrete postrojbi pod njihovim djelokrugom rada.

### **Pripremanje planova i zapovijedi**

Stožer priprema i izdaje planove i zapovijedi radi izvršenja zapovjednikovih odluka, uz usuglašavanje svih potrebnih pojedinosti. Zapovjednik može prenijeti ovlasti na stožerne časnike da izdaju planove i zapovijedi bez njegovog osobnog odobrenja. Pojedini stožerni časnik preuzima odgovornost za pripremu i izdavanje plana ili zapovijedi. Ostali stožerni časnici pripremaju elemente (priloge) plana ili zapovijedi u njihovom djelokrugu rada. (Rasprava o planovima i zapovijedima nalazi se u prilogu H.) Primjeri uključuju:

- Formuliranje koncepta operacija i koncepta potpore na crti zapovjednikove zamisli, u njihovom djelokrugu rada.
- Identificiranje specificiranih i implicitnih (koje se podrazumijevaju, uključenih) zadaća za potporu plana.
- Razvoj sheme manevra za potporu određene inačice djelovanja.
- Podešavanje planova prema povratnim informacijama (povratnoj vezi).
- Pripremanje dijela plana obuke zapovjedništva iz pripadajućeg djelokruga rada, te stožerni nadzor nad obavljanjem obuke, u njihovom djelokrugu rada.
- Pripremanje, ovjeravanje i distribucija njihovog dijela zapovjednih standardnih operativnih postupaka, operativnih planova, operativnih zapovijedi, priloga, prosudbi, dodataka, planova potpore, plana obuke zapovjedništva, izvješća, studija i sažetaka.
- Upotreba rezultata provedbe ratnih igara.

### **Praćenje izvršenja odluka**

Stožer pomaže zapovjedniku osiguravanjem da podređeni izvršavaju zapovjednikove odluke. Stožerni nadzor oslobađa zapovjednika većine pojedinosti, drži stožer informiranim o situaciji i opskrbljuje stožer s informacijama potrebnim da se prosudbe revidiraju i osigurava njihov dotok zapovjedniku, da se vidi kako se planovi i zapovijedi provode. Dužnost je stožera osigurati da odluke stižu do onoga kome su namijenjene, razumijevanje odluka i provedbu odluka sukladno zapovjednikovoj zamisli. Stožer mora također pokreće preporuke za modifikacijama ili elaboriranjem (obradom) odluka, kada to okolnosti zahtijevaju. Nadzor se provodi kroz raščlambu izvještaja, primljenih poruka i stožernih posjeta. Djelovanja članova stožera uključuju:

- Praćenje izvršenja uputa, planova i zapovijedi, u njihovom područja rada.
- Osiguranje da organske, dodijeljene i potporne postrojbe obavljaju zadaće na taktičkoj razini u potpori sheme manevra zapovjednika zemaljskih snaga, u njihovom djelokrugu rada.
- Formuliranje i nadzor smjernica vezanih za operacije, u njihovom djelokrugu rada.

### **Obrada, raščlamba i distribucija informacija**

Stožerni časnici ne mogu biti samo sakupljači podataka i njihovi prijenosnici. Oni moraju imati sposobnost raščlambe i jasne artikulacije informacija. Stožer prikuplja, sređuje, raščlanjuje, obrađuje i distribuira informacije koje kontinuirano nadolaze u stožer. Stožerno osoblje brzo obrađuje i kritične elemente tih informacija predaje zapovjedniku i drugim članovima stožera, posebice kritične informacije po zahtjevu zapovjednika.

Stožerni časnici rutinski raščlanjuju sva pitanja koja utječu na operacije. Bitan element raščlambe je uočavanje problema koji bi mogli utjecati na područje zanimanja stožernih časnika ili zapovjedništvo kao cjelinu. Prosudba i iskustvo glavni su čimbenici koji ovise o sposobnostima stožernog časnika da prepozna probleme. On bi također trebao razviti sustavni pristup, kojim važe svaku novu stavku informacije u odnosu na druge informacije koje imaju na raspolaganju. Dobar pristup će mu pomoći pri određivanju važnosti informacije i poduzimanju potrebnih mjera.

Stožerni časnik koristi različite načine za distribuciju informacija. Primjer za to su sastanci, elektronska pošta, stožerni spisi, izvješća i sažetci.

Izvješća i sažeci uvelike se koriste za slanje informacija višim, nižim i susjednim zapovjedništvima. Gotovo ih svaki stožerni odjel priprema i distribuira. Samo mali broj izvješća i sažetaka, u skladu sa zapovjednikovom potrebom za informiranjem, trebalo bi tražiti od podređenog zapovjedništva. Djelovanja stožernih časnika uključuju:

- Prosljeđivanje informacija i obavještajnih izvješća za G2, ovisno o njihovom djelokrugu rada.
- Održavanje tekućih informacija, karti i shema o vlastitoj i neprijateljskoj situaciji.
- Osiguranje tehničke pomoći za G2 u njihovom djelokrugu rada tijekom proučavanja i prosudbe neprijateljskih sposobnosti, u njihovom djelokrugu rada i u podupiranju plana izviđanja bojišnice.
- Osiguranje ulaza za prosudbe rizika za G3 (S3), u njihovom djelokrugu rada.
- Prenosjenje informacija, koje se odnose na njihov široki djelokrug rada, povjesničaru stožera
- Praćenje mjera operativne sigurnosti unutar djelokruga rada, radi osiguranja usklađivanja s uputama i postupcima.
- Utvrđivanje zahtjeva zemlje-domaćina (kao je postrojba izvan svoje zemlje) i usklađivanje s G5 (S5) na integriranju sredstva zemlje-domaćina, u njihovom djelokrugu rada.
- Određivanje deficita (nedostatka) stručnog osoblja određenih vojno-popisnih djelatnosti (VPD) i pitanja spremnosti osoblja.
- Određivanje potreba radnog opterećenja (radnih normi) i određivanje statusa njihovih organizacija, u njihovom djelokrugu rada.
- Prosudbu učinkovitosti potpore koju osigurava njihov djelokrug rada.
- Utvrđivanje potreba za dodatne postrojbe, osoblja, opremu ili potporu u njihovom djelokrugu rada.
- Određivanje i planiranje potrebe za obukom snaga kao cjeline, u njihovom djelokrugu rada.

- Određivanje potreba za snagama i opremom u njihovom djelokrugu rada, temeljeno na zapovjednikovim prioritetima i u suglasnosti s ostalim stožernim elementima i podređenim zapovjedništvima.
- Određivanje adekvatnih prioriteta za upotrebu postrojbi pod njihovim širokim djelokrugom rada.
- Izvođenje pregleda i raščlambe u njihovom djelokrugu rada radi utvrđivanja i rasvjetljavanja njihove učinkovitosti u operacijama potpore i postizanju ciljeva.
- Raščlamba učinaka djelovanja na okolinu i prosudba stanja okoline.

### **Utvrđivanje i raščlamba problema**

Stožer treba stalno utvrđivati tekuće i buduće probleme ili pitanja koja će imati utjecaja na izvršenje zadaće. Kad se jednom utvrdi problem, stožerni časnik mora raščlaniti koje mjere ili usuglašavanja treba provesti radi rješavanja tog pitanja. Nekad će stožerni časnik imati sposobnosti i ovlasti riješiti problem bez usmjeravanja od strane zapovjednika. No, ako nema, nakon što potpuno raščlani problem, stožerni časnik mora upoznati zapovjednika, kako bi on mogao odlučiti o odgovarajućem načinu rješavanja pitanja.

### **Provođenje koordinacije u stožera**

Stožerna koordinacija osigurava da “komadići” čine zajedno integralnu cjelinu. Dobra koordinacija u stožeru zahtijeva osobnu inicijativu, duh suradnje i iskren interes svakog člana stožera u postizanju zajedničkog dostignuća. Većina stožernih poslova zahtijeva koordinaciju koja je iznad neposrednog zapovijedanja i uključuje viša, susjedna i niža zapovjedništva, te zapovjedništvo potpore, prema potrebi. Koordinacija je bitna iz četiri razloga: ona treba osigurati potpuno razumijevanje zapovjednikove zamisli, osigurati potpunu i koherentnu akciju stožera, izbjeći sukob i udvostručavanje pomoću potrebne prilagodbe planova i smjernica prije njihove provedbe, te treba osigurati razmatranje svih čimbenika.

Časnik koordinacijskog dijela stožera, u čiji djelokrug rada određena djelatnost spada, ima posebne odgovornosti za koordinaciju te akcije. On će često odrediti jednog člana svog odjela da bude djelatni časnik za razmatranu akciju. Taj časnik i svi ostali zainteresirani stožerni časnici ispituju i usklađuju sve akcije i rješavaju konfliktne situacije. Svaki stožerni časnik ispituje akciju s vlastitog i zapovjednikovog stanovišta, te poduzima odgovarajuću akciju unutar svog djelokruga rada. Tada se akcija predočuje odgovarajućoj razini radi odobravanja i konačnog odlučivanja. Koordinacija stožernih časnika uključuje:

- Osiguravanje informacija za obavještajnu pripremu bojišnice, u njihovom djelokrugu rada.



- Osiguravanje smjernica svim stožernim odjelima o pitanjima i informacijama vezanim za njihov djelokrug rada.
- Bliska povezanost i razmjena informacija svakog stožernog časnika sa zapovjedništvom te odgovarajućim stožernim časnicima i odjelima viših, nižih i susjednih zapovjedništava, te zapovjedništava potpore.
- Koordiniranje s višim, nižim i susjednim zapovjedništvima, drugim službama i organima (prema potrebi) kako bi tražili, primili i osigurali informacije koje odgovaraju njihovom djelokrugu rada.
- Koordiniranje s drugim stožernim odjelima.
- Koordiniranje s njihovim odgovarajućim elementom (dijelom) združenog stožera (u združenim operacijama). (G3 (S3) ima posebnu odgovornost koordinirati ne samo s J3 (Operacije) nego također s J5 (Planovi i politika) i J6 (Zapovjedni, upravljački, komunikacijski i računalni (C<sup>4</sup>) sustavi). G5 (S5) ima posebne odgovornosti koordinirati ne samo sa J3 (Operacije) nego i s J5 (Planovi i politika).
- Osiguranje savjeta i pomoći radi zapovjednicima postrojbi potpore, u stvarima koje se odnose na njihov djelokrug rada.
- Koordiniranje s G5 (S5) za potporu zemlje-domaćina ili potporu kod lokalnog civilnog stanovništva, u njihovom djelokrugu rada (ako je postrojba izvan zemlje).
- Koordiniranje s G3, višim i susjednim zapovjedništvima, odnosno s planerima ratne kampanje radi potpore bitke, u njihovom djelokrugu rada.
- Koordiniranje (horizontalno, vertikalno i sa susjednim postrojbama) i integriranje svih djelatnosti unutar njihovog djelokruga rada.

### **Provedba obuke**

Svaki stožerni časnik mora procijeniti potrebu za obukom u zapovjedništvu unutar svojeg djelokruga rada. Te potrebe bit će pridodane ukupnim planovima za obuku u stožeru preko operativnog časnika. Stožerni časnik mora odrediti opseg i vrstu obuke, te zahtjeve za ocjenjivanje obuke. To može uključiti svaku tehničku obuku, potrebnu zapovjedništvu, iz djelokruga rada stožernog časnika. Stožerni časnik tada je odgovoran za planiranje i nadzor te obuke unutar zapovjedništva. Primjerice to znači:

- G2 podastire specifične zahtjeve odjelu G3 za obavještajnom obukom kod pojedinačnih vojnika.
- G5 podastire odjelu G3 specifične zahtjeve za obuku o postupku i razmještanju neprijateljskih dezertera i neprijateljskih ratnih zarobljenika.
- Časnik sigurnosti podastire odjelu G3 zahtjeve za obuku o upravljanju rizikom, potrebnu za zapovjedništvo.

Pokraj gore navedenog, svaki član stožera je odgovoran za podupiranje svekolike obuke postrojbe, kako svojom stručnošću tako i resursima iz svojeg

djelokruga rada. Obuka se raspravlja u Prilogu K. Za više informacija o obuci vidjeti u priručnicima FM 25-100 i FM 25-101.

### **Stožerni obilazak radi pružanja pomoći**

Stožerni časnik posjećuje podređene postrojbe radi dobivanja informacija za zapovjednika, radi praćenja izvršavanja zapovijedi ili uputa, te radi davanja savjeta i pružanja pomoći iz svog djelokruga odgovornosti. Određeni predstavnici posjećuju postrojbe u zapovjednikovo ime. Stožerni časnik trebao bi se najaviti zapovjedniku podređene postrojbe te mu objasniti svrhu posjeta. Prije nego što završi posjet trebao bi podređenog zapovjednika izvijestiti o svojim nalazima i svim onim informacijama koje on planira prenijeti svom stožernom odjelu, načelniku stožera ili zapovjedniku. Stožerni časnik trebao bi izbjeći preklapanja s područjem odgovornosti zapovjednika postrojbe. Ako se zapovijedi viših zapovjednika čine nerazumljivim, stožerni časnik trebao bi dati dodatne informacije i smjernice podređenom zapovjedniku ili njegovom stožeru. Kada se stožerni časnik vrati u svoj stožer, mora predati kratko usmeno ili pisano izvješće o svojim zapažanjima svom stožernom nadređenom, načelniku stožera ili zapovjedniku, ako je potrebno. To izvješće načelnik stožera po potrebi daje na upotrebu i drugim stožernim časnicima.

### **Upravljanje rizikom**

Svaki stožerni časnik mora ugraditi upravljanje rizikom u planiranje, obavljanje obuke i u operativne zadaće. Stožerni časnik pomaže zapovjedniku u smanjivanju nepotrebnog rizika kako bi povećao sigurnost operacija. On koristi proces upravljanja rizikom, prosuđujući svoje funkcionalno područje i preporučujući mjere nadzora radi smanjivanja ili uklanjanja rizika, te radi potpomaganja zaštite dinamike bojne moći. Primjerice to znači:

- Primjenjivanje upravljanja rizikom tijekom procesa odlučivanja radi utvrđivanja nedostataka zaštite snaga u funkcijama borbenih operativnih sustava.
- Razvoj i primjena nadzornih mjera za zapovjednika, koje će podržati misiju bez nepotrebnog rizika i gubitaka bojne moći.
- Osiguranje potpore prema operativnim zahtjevima i uspostavljanje postupaka i standarda, koji su jasni i praktični za svaku specificirani i impliciranu zadaću.

**BILJEŠKA:** Potpuna rasprava o upravljanju rizikom nalazi se u Prilogu J.

### **Provedba stožernog nadzora**

Stožerni nadzor provode pojedini časnici ili skupine prema uputama zapovjednika. Nadzor se obično provodi radi utvrđivanja određenog stanja u podređenoj postrojbi kao što su poštivanje ili usklađivanje s politikom rada i pravilima. I pozitivne i negativne opaske se bilježe. Prije nadzora, zapovjednika nadzirane

postrojbe treba obavijestiti o prirodi i svrsi nadzora. Nakon nadzora, prije nego što nadzorni časnik ili skupina odu, podređenom zapovjedniku se daje neslužbeno izvješće o rezultatima nadzora. Kasnije se službeno pismeno izvješće obično pripremi za zapovjednika, a preslika izvješća dostavlja se postrojbi u kojoj se obavio nadzor. Primjer je ocjena obuke unutar njihovog djelokruga rada.

### **Izrada pisanih materijala u stožeru**

Stožerni časnici trebaju pripremati raznolike oblike pisanog komuniciranja, napose za potrebe zapovjedništava razine divizije i više, gdje se složenost operacija oslanja prvenstveno na pisane upute (direktive), izvješća, zapovijedi i prosudbe. Pisanje je sredstvo za razmjenu ideja zapovjednika, zapovjednike podređenih postrojbi i drugih stožernih časnika. Učinkovito dopisivanje u stožeru treba prenositi točno, izvorno značenje i ne bi smjelo biti predmet nesporazuma.

### **Provedba istraživanja u stožeru**

Istraživanje u stožeru odnosi se na prikupljanje i vrednovanje činjenica radi rješavanja problema ili stjecanja informacija. Neke od činjenica bit će na raspolaganju u uredskoj arhivi, dok će se za neke morati ispitivati mnogi drugi izvori. Problem određuje zahtjeve za istraživanjem. Tek nakon raščlambe problema i klasificiranja glavnih točaka koje treba razmatrati, stožerni časnik može odrediti u kojoj mjeri i koje vrste informacija mora prikupiti. Opseg istraživanja određuje stožerni časnik. Stožerni časnik mora odrediti kada ima sve informacije, potrebne za izvođenje valjanih zaključaka. Da budu valjani, zaključci se moraju odnositi na temu, moraju biti objektivni, moraju biti potkrijepljeni podacima i moraju biti rezultat procesa logičkog razmišljanja.

### **Provedba postupaka stožerne administracije**

Svaki stožerni časnik mora točno i uredno provoditi administrativne postupke radi osiguranja kontinuiteta obavljanja stožernih poslova i radi omogućavanja stožernom osoblju ili stožernom odjelu učinkovito i djelotvorno provesti svoje zadaće. Svaki član stožera mora znati obaviti svoje administrativne poslove unutar svoga stožernog odjela. Primjerice to se odnosi na:

- Održavanje dosjea aktualnih smjernica i zapovijedi zapovjednika i nižih stožera.
- Održavanje tekućih standardnih operativnih postupaka (SOP) zapovjedništva, te, posebno, internih standardnih operativnih postupaka za djelokrug rada stožernog časnika.
- Održavanje dokumentacije stožernih odjela, radi opskrbljivanja zapovjednika s bitnim informacijama.
- Održavanje referentne dokumentacije za njihov djelokrug rada.

### **Nadzor stožernog odjela i stožernog osoblja**

Svaki stožerni časnik mora biti sposoban nadzirati osoblje svog stožernog odjela, uključujući:

- Provođenje nadzora stožernih djelatnosti i postrojbi koje su mu dodijeljene, pridodane ili pod operativnim upravljanjem zapovjedništva, koje dolaze u njihov djelokrug rada radi osiguranja adekvatne potpore.
- Preporuke i koordiniranje raspoređivanja osoblja i drugih personalnih pitanja, koja utječu na njihov djelokrug rada.
- Koordiniranje nabave, uskladištenja, izdavanje i raspodjele opreme u njihovom djelokrugu rada.
- Podupiranje dodijeljenih, pridodanih postrojbi ili postrojbi pod operativnim upravljanjem, kao i pojedinaca određenih stožernih odjela (administracija, smještaj, prehrana i opskrba).
- Djelovanje kao stožernog savjetnika za dodijeljene, pridodane, podupirajuće ili postrojbe pod operativnim upravljanjem, u njihovom djelokrugu rada.
- Određivanje, planiranje, prosudba i nadzor specifičnih zahtjeva obuke za svoj stožerni odjel.
- Praćenje održavanja, stanja osoblja i opreme unutar njihovog djelokruga rada i savjetovanje zapovjednika i odgovornog stožera.
- Organiziranje i nadgledanje podelemenata u njihovom djelokrugu rada.

### **POSEBNE STOŽERNE ODGOVORNOSTI I DUŽNOSTI**

Ovaj odlomak opisuje specifične, posebne i jedinstvene odgovornosti i dužnosti stožernih časnika u svakoj od prije spomenutih stožernih skupina u temeljnom modelu stožera iz Glave 2. Opće odgovornosti i dužnosti, svojstvene svakom stožernom časniku, obrađene su u prethodnom dijelu.

Stožerni časnici koordinacijskog dijela stožera imaju primarnu odgovornost za rad brojnih časnika specijalnog dijela stožera. U nastavku će se opisati i oslikati odnos između tih dviju stožernih skupina. Stožerni časnici koordinacijskog dijela uspostavljaju postupke za koordinaciju i integraciju specijalnih stožernih časnika, unutar njegovog polja rada i odgovornosti. Ovaj će dio također reći nešto o jedinstvenosti nekih od stožernog časnika, koji nose dvije odgovornosti. Oni su istovremeno članovi osobnog stožera zapovjednika i specijalni stožerni časnici, prema posebnim pravilima.

### Časnici koordinacijskog dijela stožera

Svaki stožer ima stožerne časnike u koordinacijskom dijelu stožera, koji koordiniraju djelatnosti za zapovjednika i djelatnosti specijalnih stožernih časnika. Odgovornost za stožernu koordinaciju uključuje:

- Osiguranje da svaki specijalni stožerni časnik ili odjel ima osobnu i logističku potporu, kao i potporu u opremi i objektima (prostoru i dr.).
- Koordinaciju djelovanja i dodjeljivanja zadaća časnicima specijalnog dijela stožera, kroz cijeli stožer, po potrebi.
- Informiranje načelnika stožera o djelovanjima specijalnih stožernih časnika.

U nastavku se obrađuju specifične, posebne dužnosti svakog stožernog časnika (odjela) koordinacijskog dijela stožera. Slika 4-2 prikazuje odnose između stožernih časnika koordinacijskog i specijalnog dijela stožera.

#### **Pomoćnik načelnika stožera G1 (S1), Personalni poslovi**

G1(S1) je glavni stožerni časnik za sve stvari koje se odnose na ljudske resurse i osoblje (vojno i civilno), što uključuje spremnost osoblja, osobne usluge (službe) i upravljanje stožerom. Personalni časnik postoji u svakoj postrojbi od razine bojne do korpusa. Opće dužnosti i odgovornosti navedene su u prethodnom dijelu. U nastavku se navode područja i aktivnosti koje su specifična (posebna) odgovornost za G1(S1):

##### **Upravljanje ljudskom snagom, odnosi se na:**

- Upravljanje spremnošću osoblja, što uključuje:
  - raščlambu podataka o snazi osoblja radi utvrđivanja trenutnih borbenih sposobnosti
  - projektiranje budućih zahtjeva
- Održavanje moći postrojbe, uključujući praćenje, prikupljanje i raščlambu podataka koji utječu na spremnost vojnika (kao što je moral, organizacijska klima, predanost u obavljanju zadaća i kohezija).
- Praćenje stanja ljudske snage postrojbe.
- Razvoj planova za održavanje ljudske snage.
- Upravljanje potpunom osobljem, što uključuje:
  - Prijam, proračun, obrada, potpora, i raspoređivanje osoblja.
  - Savjetovanje zapovjednika i stožera o stvarima koje se tiču pojedinačnih popuna i rad sustava popune.
  - Pripremanje prosudbe zahtjeva za potpunom osobljem, temeljeno na prosudbi gubitaka, gubitaka izvan borbi i predviđanja administrativnih gubitaka.

- Pripremanje planova i smjernica koji su vezani za određivanje popune osobljem.
- Zahtijevanje i dodjela pojedinačnih popuna prema prioritetima G3.
- Integriranje planova popune osobljem odjela G1 s planovima popune opremom odjela G4 i planovima obuke odjela G3.
- Koordiniranje i nadzor procesa pripreme, te potpora premještanju pojedinačnih vojnika za popunu.
- Planiranje i koordiniranje smjernica za postupanje s nesposobnima za borbena djelovanja (iz zdravstvenih razloga, na primjer).
- Bavljenje operacijskim gubicima, što uključuje izvještavanje o gubicima, bilježenje gubitaka, pretpostavljene gubitke, pomoć pri gubicima, izvještavanje o stanju preostalih i koordiniranje pošte žrtava.
- Produženje vojne službe.
- Prosudbe i dokumentacija o ranjenim neprijateljskim ratnim zarobljenicima, stopa bolesnih i ranjenih.
- Razmještanje civilnog osoblja.
- Praćenje sposobnosti za premještanje vojnog osoblja.

**Zdravlje, moral i dobrobit osoblja**, što uključuje:

- Planiranje i nadzor u stožeru, što uključuje:
  - Djelatnosti potpore morala, uključujući rekreacijske i fizičke djelatnosti.
  - Programe za društvenu i obiteljsku potporu.
  - Programi za podizanje kvalitete života.
  - Poštanska služba (operativna i tehnička kontrola), uključujući poštu ratnih zarobljenika.
  - Glazbena djelatnost.
  - Programi nagrađivanja i pohvaljivanja.
  - Administrativna potpora stegovnim postupcima.
- Potpora osobnim uslugama, uključujući financije, držanje osobnika i zajedničko životno osiguranje pripadnika vojske, religiozna potpora, pravne usluge te iz zapovjedne informacije.
- Prosudba stanja morala i preporuke programa za podizanje niskog morala.
- Koordinacija suradnje sa:
  - Službom za razmjenu u KoV i zračnim snagama (kino predstave i sl.).

- Nevojnim organizacijama koje surađuju sa zapovjedništvom, poput crvenog križa.

**Upravljanje zapovjedništvom (kao ustanovom), koje uključuje:**

- Upravljanje organizacijom i administracijom zapovjedništva.
- Preporuke o razmještanju radne snage.
- Koordiniranje i nadzor nad:
  - Kretanjem.
  - Unutrašnjim razmještanjem.
  - Raspodjelom prostora.
  - Administrativnom potporom.

**Stožerno planiranje i nadzor u koji pripada:**

- Administrativna potpora za vojno i civilno osoblje, uključujući odmore, putovanja, savjetovanja i osobne poslove.
- Administrativna potpora za dodatno osoblje (strane postrojbe, strane državljane, civilne internirce).
- Administracija stege, zakona i reda (u suradnji s G3 (vojna policija)), uključujući vojne bjegunce, dezertere, osuđene na vojnom sudu, one koji traže premještanje, nagrade i kazne.
- Preporučivanje obavještajnih zahtjeva za G2.

**Koordiniranje stožerne odgovornosti za sljedeće časnika specijalnog dijela stožera:**

- Časnik za opće poslove.
- Časnik za pitanja civilnog osoblja.
- Zubar.
- Savjetnik za pitanja jednakih mogućnosti.
- Časnik za financije.
- Liječnik opće prakse.
- Veterinar.

BILJEŠKA: Dužnosti i odgovornosti ovih specijalnih časnika mogu se naći u poglavlju s opisom odsjeka specijalnog dijela stožera.

**Koordiniranje stožerne odgovornosti za sljedeće stožerne časnike, koji su istodobno članovi specijalnog i osobnog dijela stožera zapovjednika (kada je koordinacija potrebna):**

- Vojni vikar (kapelan).
- Glavni inspektor.
- Časnik za odnose s javnošću.
- Pravnici u stožeru.

BILJEŠKA: Kada ovi časnici zapovjednikovog osobnog stožera rade kao stožerni časnici specijalnog dijela stožera, G1 je odgovoran za koordinaciju u stožeru. Dužnosti i odgovornosti ovih opisane su u posebnom odjeljku ovog priručnika.

### **Pomoćnik načelnika stožera G2(S2), Obavještajni poslovi**

G2(S2) glavni je stožerni časnik za sva pitanja koja se odnose na vojne obavještajne poslove, protuobavještajna i sigurnosna djelovanja (operacije), te vojnu obavještajnu obuku. U svakoj postrojbi od bojne do korpusa nalazi se obavještajni časnik. Opće stožerne dužnosti i odgovornosti su obrađene u prethodnom dijelu. Niže su navedena područja i djelatnosti koje su posebna odgovornost za G2(S2).

**Vojni obavještajni poslovi, što uključuje sljedeće djelatnosti:**

- Pravodobno dostavljanje obavještajnih informacija zapovjedniku i drugim korisnicima.
- Prikupljanje, raščlamba, prosudba i dostavljanje obavještajnih informacija.
- Provođenje i koordinacija obavještajne pripreme bojnog polja
- Preporučivanje područja od interesa za postrojbu i pomoć stožeru pri definiranju bojnog prostora postrojbe.
- Opisivanje učinaka okoliša bojišnice na vlastite i neprijateljske sposobnosti.
- Prosudba ugroza (njihova doktrina, redosljed borbenih čimbenika, visokovrijedni ciljevi, sposobnosti i slabosti).
- Određivanje najvjerojatnijih i najopasnijih neprijateljskih inačica djelovanja i ključni događaji.



- Koordinacija čitavog stožera i preporučivanje prioriternih obavještajnih zahtjeva za zapovjednikove zahtjeve za kritičnim informacijama.
- Integracija informacija iz stožera u obavještajnu pripremu bojišnice, radi stožernog planiranja, odlučivanje i određivanje ciljeva.
- Koordinacija s G3 (načelnikom vojne policije) za obradu materijala (u obavještajne svrhe), dobivenih od ratnih zarobljenika i civilnih izbjeglica.
- Koordinacija zemaljskog i zračnog izviđanja i motrenja s ostalim prikupljenim podacima.
- Ispitivanje osoblja koje se vratilo iz neprijateljskog terena.
- Raščlamba, u suradnji s G3 (Kordinator inženjerije), neprijateljskih sposobnosti za manipuliranje terenom, kao sredstvima za zadržavanje naših snaga ili ugrožavanje dugoročnih ciljeva.
- Koordinacija tehničkih djelatnosti obavještajne službe i raspodjela prikupljenih informacija.
- Pomoć za G3 u planiranju djelatnosti odabiranja ciljeva, kroz prikupljanje informacija o ciljevima.
- Raščlamba neprijateljskih sposobnosti i sposobnosti predviđanja uporabe nuklearnog, kemijskog i biološkog oružja, u suradnji s časnikom za NKBO.
- Koordinacija s G1 o neprijateljevom stanju, koje može utjecati na planove za evakuaciju ili hospitalizaciju.
- Koordinacija s G4 o neprijateljevom stanju, koje može utjecati na djelovanja logistike.
- Koordinacija s G5 o neprijateljevom stanju, koje može utjecati na civilno-vojna djelovanja (operacije).
- Pomoć za G3 (časnik za obmanjivanje neprijatelja) u pripremanju plana za obmanjivanje, preporučivanjem ciljeva i zadaća, utemeljeno na neprijateljskim sposobnostima prikupljanja informacija i osjetljivosti na obmanjivanje.
- Pomoć za G3 u informativnom djelovanju, uključujući ratovanje zapovijedanjem i upravljanjem.
- Planiranje i upravljanje operacijama prikupljanja obavještajnih podataka, u suradnji s G3 i planerima paljbene potpore.
- Bilježenje prosudbi i raščlambi prikupljenih informacija za formiranje cjelokupne obavještajne slike, koja će dati odgovore na zapovjednikove zahtjeve za obavještajnim prioritetima, zahtjeve za informacijama, uključujući prosudbe oštećenja u borbi.
- Održavanje tekuće situacije u odnosu na neprijatelja i čimbenike okoline, te ažuriranje obavještajne pripreme bojišnice i obavještajne prosudbe.
- Određivanje zahtjeva planiranja i upravljanje nabavom, umnožavanjem i raspodjelom zemljovida, terenskih slika u suradnji s G3 (Kordinator

inženjerije), koji je odgovoran za zemljovide i proizvodnju slika o terenu.

#### **Protuobavještajni poslovi uključuju:**

- Otkrivanje sposobnosti neprijatelja za prikupljanjem obavještajnih podataka, kao što su obavještajni podaci o ljudima, obavještajni podaci o signalima, slikovni obavještajni podaci i naporima uperenima prema postrojbi.
- Prosudbe sposobnosti neprijateljeve obavještajne službe u sigurnosti djelovanja (operacija), protuizvidne, sigurnosti signala, sigurnosnim djelovanjima (operacijama), planovima obmanjivanja, psihološkim djelovanjima, djelovanjima u pozadini i u zaštiti snaga.
- Provođenje protuobavještajne veze (suradnje) za područje sigurnosti i zaštite snaga.
- Provođenje protuobavještajnih djelovanja (operacija) za zaštitu snaga.

#### **Sigurnosne operacije uključuju:**

- Nadziranje programa sigurnosti kod osoblja i u zapovjedništvu.
- Prosudbu ranjivosti vlastite sigurnosti, radi potpore G3.
- Koordinacija nadzora sigurnosti kod osoblja zapovjedništva.

#### **Planiranje stožernih vježbi i nadzor nad specijalnim uredom sigurnosti.**

#### **Obavještajna obuka uključuje:**

- Priprema plana obavještajne obuke zapovjedništva i integriranje obavještajnih i protuobavještajnih razmatranja, razmatranja operativne sigurnosti (organizacija, oprema i operacije) te razmatranja obavještajne pripreme bojišnice u druge planove obuke.
- Provođenje stožernog nadzora nad potporom vojnih obavještajnih poslova programima obuke zapovjedništva iz obavještajnog područja.

**Koordinacija stožerne odgovornosti za specijalnog stožernog časnika, stožernog časnika meteorologa.** (Dužnosti i odgovornosti stožernog časnika meteorologa mogu se naći u odjeljku o specijalnom dijelu stožera).

#### **Pomoćnik načelnika stožera G3(S3), Operativni poslovi**

G3(S3) glavni je stožerni časnik za sve poslove koji se tiču **obuke, operativnih poslova i planova, te razvoj i modernizaciju snaga**. U svakoj postrojbi od bojne do korpusa postoji operativni časnik. Opće dužnosti i odgovornosti navedene su u

prethodnom dijelu. U nastavku se navode područja i djelatnosti koji su specifični za G3(S3):

**Obuka** uključuje:

- Nadzor nad programom obuke zapovjedništva.
- Priprema i nadzor nad obavljanjem obuke unutar zapovjedništva.
- Priprema smjernica za obuku, za odobrenje i potpis zapovjednika.
- Pomoć zapovjedniku u razvoju popisa značajnih zadaća za ostvarenje misije postrojbe i obuci prema njemu.
- Uočavanje zahtjeva za obuku, temeljeno na popisu značajnih zadaća za misiju postrojbe i stanju obučenosti.
- Osiguranje da su zahtjevi obuke orijentirani prema uvjetima i standardima borbe.
- Određivanje zahtjeva za dodjelu resursa za obuku, te njihova raspodjela.
- Organiziranje i provođenje interne izobrazbe (tečajevi i sl.), te određivanje i razrez kvote za školovanje i obuku (izvan postrojbe).
- Planiranje i vođenje nadzora nad obukom, provjerama i ocjenjivanjem.
- Održavanje statusa bojne spremnosti postrojbe kod svake postrojbe pod zapovjedništvom.
- Sastavljanje materijala (elaborata) za obučavanje i izvještaja prema zahtjevima.

**Operacije i planovi** uključuju:

- Pripremanje, koordiniranje, odobravanje, izdavanje i raspodjelu standardnih operativnih postupaka, operativnih planova, operativnih zapovijedi, dopunskih zapovijedi i pripremnih zapovijedi, kojima doprinose i drugi stožerni odjeli zapovjedništva.
- Planiranje, koordiniranje i nadzor vježbi.
- Sudjelovanje na sastancima o određivanju značajnih ciljeva.
- Revizije (pregledi) planova i zapovijedi podređenih postrojbi.
- Sinkroniziranje taktičkih operacija sa svim stožernim odjelima.
- Revizije (pregledi) kompletnih operativnih planova i operativnih zapovijedi, zbog sinkronizacije i cjelovitosti.
- Nadgledanje bojnih djelovanja.
- Osiguranje da se zahtjevi za borbenom logističkom potporom realiziraju točno, po vremenu i po mjestu.
- Koordinacija s G5 o upotrebi taktičkih snaga radi uspostavljanja civilne vlasti.

- Koordinacija s G2 na pisanju priloga za izviđanje i motrenje, što uključuje raspodjelu zadaća i raspoloživih sredstava postrojbama, kako bi se ispunili zapovjednikovi prioritetni obavještajni zahtjevi.
- Preporučivanje zahtjeva za informacijama odjelu G2.
- Integriranje paljbene potpore u svim djelovanjima (operacijama).
- Planiranje pokreta postrojbi, uključujući odabir smjerova kretanja, prioriteta pokreta, vremena, osiguranja, smještaja pri odmorima, smještaja za noćenja, etape (dionice) te pripremanje zapovijedi za pokret.
- Preporuka prioriteta za dodjelu osjetljivih resursa zapovjedništva, kao što su slijedeći (ali ne samo oni!):
  - Vrijeme (raspoloživo vrijeme za planiranje).
  - Temeljne količine streljiva i kontrolirana norma snabdijevanja streljivom.
  - Popuna i zamjena ljudstva i opreme.
  - Elektronske frekvencije i popisi sigurnosnih ključeva.
- Razvija zahtjevani intenzitet popune streljivom, u suradnji s G2 i G4.
- Zahtjev za zamjenom postrojbi, preko operativnih kanala.
- Uspostavljanje kriterija za operacije rekonstrukcije (ponovnog organiziranja).
- Preporuka za upotrebu resursa radi izvršenja manevra i potpore, uključujući zatražene resurse u svrhu zavaravanja (prikriivanja, maskiranja i dr.).
- Koordiniranje i upravljanje terenom (kompletni zemaljski nadzor).
- Određivanje zahtjeva za resursima borbene logističke potpore, u suradnji s odjelima G1 i G4.
- Sudjelovanje u razvoju inačica djelovanja i obrazaca potpore odlučivanja, sa odjelom G2 i koordinatorom paljbene potpore.
- Sudjelovanje s koordinatorom inženjerije, G2, G5 i liječnikom na uspostavi razina zaštite od ranjivosti u okolini.
- Izvođenje prioriteta za dodjelu ljudstva i zamjenu osjetljivih oružanih sustava za borbene postrojbe.
- Preporuka općih lokacija za zapovjedna mjesta.
- Preporuka namjenske organizacije snaga i dodjela misija podređenim elementima, što uključuje:
  - Razvijanje, održavanje i revizije popisa postrojbi.
    - Organiziranje i opremanje postrojbi, uz prosudbe broja postrojbi po vrstama za namjensko organiziranje, te prioritete u fazama uvođenja ili pri zamjeni osoblja i opreme.

- Dodjela, pridavanje i izdvajanje postrojbi, odjela i timova.
- Prihvat postrojbi, odjela i timova, uključujući uvođenje u zadaću, obuku i njihovo reorganiziranje po potrebi.

- Koordinacija s G1 (časnik za civilno osoblje), radi uključivanja civila u taktičke operacije.

#### **Razvoj i modernizacija snaga uključuje:**

- Pregled, raščlambe i preporuke planirane ili programirane strukture snaga.
- Procedure procesa za aktiviranje, deaktiviranje, uspostavu, prekid i reorganizaciju postrojbi (“prebrojavanje snaga”, usuglašavanje s odobrenom veličinom oružanih snaga).
- Uvođenje u opremu novog oružja i sustava opreme (modernizacija snaga).
- Prosudba organizacijske strukture, funkcije i radno opterećenje vojnog i civilnog osoblja, kako bi se osigurala njihova odgovarajuća upotreba i zahtjevi (iskoristivost i zahtjevi za radnom snagom).
- Dodjela ljudskih resursa po podređenim zapovjedništvima, unutar uspostavljenih ograničenja i smjernica (dodjela radne snage).
- Razvoj i revizija podataka postrojbene snage za dokumentiranje bilo kakvih promjena u modificiranim tablicama organizacije i opreme (borbeni ustroj) i mobilizacijskim tablicama raspodjele i odobrenja prema mobilizacijskim tablicama za distribuciju i odobrenje (ustroj potpore iz popisa - mobilizacije).
- Planiranje i provođenje formalnih pregleda radne snage i opreme na terenu.
- Pismeni i izvještajni podaci za informiranje, planiranje i programiranje, dodjelu i opravdanje (izvještaji o radnoj snazi)
- Osiguranje da dokumenti modificiranih tablica organizacije i opreme (borbeni ustroj) i mobilizacijske tablice raspodjele i odobrenja (ustroj iz popisa) odražavaju minimalnu i najekonomičniju opremu potrebnu za obavljanje dodijeljene misije. G3 određuje kvalitativne i brojčane zahtjeve za osobljem za novu opremu i sustave.

#### **Stožerno planiranje i nadzor nad područjima:**

- Elektroničko ratovanje, uključujući određivanje zahtjeva, uspostavljanje prioriteta ciljeva za elektronički napad, objavljivanjem mjera nadzora te raščlamba neprijateljske djelatnosti elektroničkog ratovanja, u suradnji s G2.
- Operativna sigurnost, uključujući raščlambu stanja operativne sigurnosti zapovjednog mjesta, određivanje bitnih elementa vlastitih informacija i ranjivosti (osjetljivosti) operativne sigurnosti, prosudbu i planiranje operacija protumotrenja (prikriivanja) i protumjera, koordiniranje mjera sigurnosti

signala s G6 (S6), snimanja stanja operativne sigurnosti i vrednovanje učinkovitosti mjera zaštite snaga.

- Zaštita snaga.
- Zapovijedanje i upravljanje zračnim prostorom (AC<sup>2</sup>).
- Djelovanje informacijama, uključujući ratovanje zapovijedanjem i upravljanjem (C<sup>2</sup>W).
- Nadzor nad razaranjima područja.
- Pozadinska djelovanja (operacije) - operacije u pozadini bojišnice (G3 priprema dodatak za pozadinske operacije).
- Stega, zakon i red (koordinira s G1 administrativni postupak koji se bavi stegom, zakonom i redom).
- Aktiviranje i deaktiviranje postrojbi.
- Mobilizacija i demobilizacija.
- Djelovanja (operacije) koje se odnose na neprijateljske ratne zarobljenike i civilne izbjeglice, u koordinaciji s načelnikom vojne policije.

#### **Koordiniranje rada za sljedeće časnike specijalnog dijela stožera:**

- Koordinator za protuzračnu obranu.
- Koordinator zračnih snaga.
- Zapovjednik satnije za vezu s mornaričkim topništvom i mornaričkim zrakoplovstvom.
- Časnik za vezu sa zrakoplovstvom KoV.
- Časnik za NKB ratovanje.
- Časnik za obmanjivanje neprijatelja.
- Časnik za elektroničko ratovanje.
- Koordinator inženjerije.
- Časnik za streljivo i eksplozive.
- Koordinator za paljbenu potporu.
- Povjesničar.
- Časnik za vezu.
- Načelnik vojne policije.
- Časnik za psihološka djelovanja.
- Časnik tehničke sigurnosti (zaštite na radu).
- Koordinator za specijalne operacije.
- Časnik za zračni prijevoz ratišta.

BILJEŠKA: Dužnosti i odgovornosti ovih časnike specijalnog dijela stožera mogu se naći u odjeljku o specijalnim stožernim časnicima.

### **Pomoćnik načelnika stožera G4(S4), Logistika**

G4 (S4) glavni je stožerni časnik u zapovjedništvu za koordinaciju integracije logistike: opskrbe, održavanja, prijevoza (transporta) i usluga. G4 (S4) je veza između potporne postrojbe i svog zapovjednika, te ostatka stožera. G4 (S4) pomaže zapovjedniku postrojbe za logističku potporu u održavanju veze sa zapovjednikom i ostatkom stožera. G4 (S4) mora također održavati blisku i neprekidnu koordinaciju s G3 (S3). U svakoj postrojbi od bojne do korpusa postoji logistički časnik. Na brigadnoj razini i razini bojne, S4 ne samo da usklađuje aktivnosti, nego također ispunjava zahtjeve zapovjednika i postrojbe. Opće dužnosti i odgovornosti bile su navedene u prethodnom dijelu. U nastavku se navode područja i aktivnosti koje su specifične odgovornosti G4 (S4).

#### **Logistička djelovanja (operacije) i planovi (općenito) uključuju:**

- Osiguranje informacija o logističkim djelovanjima neprijatelja za G2, radi uključivanja u obavještajnu pripremu bojišnice.
- Razvoj logističkih planova za potporu operacijama, s odjelom G3.
- Koordinacija s G3 i G1 na opremanju zamijenjenih ljudi i postrojbi.
- Koordinacija sa zapovjednicima postrojbi za potporu, u svezi njihovih h tekućih i budućih sposobnosti za pružanje potpore.
- Koordinacija odabira i preporučivanje odjelu G3 glavnih smjerova opskrbe i područja logističke potpore, u suradnji s koordinatorom inženjerije.
- Logistička priprema bojišnice, u koordinaciji sa zapovjedništvom potpore.
- Preporuka zahtjeva za informacijama za G2.
- Preporuka zapovjednikovih smjernica za prikupljanje i predavanje suvišne opreme i neupotrebljive opreme.
- Sudjelovanje na sastancima o određivanju ciljeva.

#### **Opskrba uključuje:**

- Određivanje zahtjeva opskrbe (osim medicinskih potreba). Ta se funkcija dijeli sa zapovjednikom postrojbe za potporu i s odjelom G3.
- Preporuka prioriteta potpore i opskrbe te kontrolirane norme opskrbe, koje se izdaju u operativnim planovima i operativnim zapovijedima.
- Koordiniranje sredstava svih klasa opskrbe osim klase VIII. (medicina), prema zapovjednikovim prioritetima. Klasa VIII. se koordinira kanalima opskrbe medicinskom opremom.



- Koordiniranje zahtjeva, nabave i uskladištenja materijala i opreme, te održavanje materijalnog knjigovodstva.
- Osiguranje, u dogovoru s načelnikom vojne policije, urednosti i sigurnosti zaliha i opreme.
- Izračunavanje i preporuka temeljnih i propisanih zaliha, te pomaganje G3 u određivanju potrebnih normi opskrbe i usluga.
- Koordinacija i nadgledanje prikupljanja i uklanjanje nepotrebne opreme, viška i loma robe i opreme.
- Upravljanje odvozom zarobljenog neprijateljskog materijala i opreme, nakon koordinacije s G2.
- Koordinacija smještaja naftnih derivata za podređene postrojbe.
- Koordinacija s G5(S5) radi potpore stranih zemalja i zemlje domaćina u svezi s potporom.

**Održavanje uključuje:**

- Nadgledanje i raščlamba stanja spremnosti (raspoloživosti) opreme.
- Određivanje zahtjeva za održavanje (osim medicinske opreme), sa zapovjedništvom za potporu.
- Koordinacija operacija evakuacije i ponovnog vraćanja opreme, sa zapovjedništvom za potporu.
- Određivanje rokova za izvršenje održavanja.

**Prijevoz (transport) uključuje:**

- Izvođenje operativnog i taktičkog planiranja radi potpore organizacije prometa, te načina rada i rada na terminalima.
- Koordinacija sredstava prijevoza za druge grane OS.
- Koordinacija s G5 (S5) za potporu od strane zemlje domaćina.
- Koordinacija s G1 i G3 (načelnik vojne policije) oko prijevoza osoblja koje se zamjenjuje i ratnih zarobljenika.
- Koordinacija zahtjeva za posebni prijevoz kod premještanja zapovjednog mjesta.
- Koordinacija s G3 za logističko planiranje pokreta taktičkih postrojbi.

**Opsluživanje i usluge** uključuju:

- Koordinacija konstrukcije objekata i instalacija, osim za sustave fortifikacije i veze.
- Koordinacija zdravstvenih mjera na terenu.
- Koordinacija poslova za uspostavu službe za popravak službene odjeće i osobne opreme, za neposrednu zamjenu i za terensku zamjenu osobne opreme.
- Koordinacija ili osiguranje pripreme hrane, prečišćavanja vode, poslova sahrane, dostavu zrakom, pranje i kupanje, te popravak odjeće i tekstilnih predmeta.
- Koordinacija prijevoza, skladištenja, rukovanja i raspolaganja opasnim materijalima ili opasnim otpacima.
- Koordinacija mjera sprečavanja prolijevanja (ulja, goriva i sl).

**Provodi stožerno planiranje i nadzor** nad:

- Utvrđivanjem zahtjeva i ograničenja za korištenje mjesnih stanovnika, ratnih zarobljenika te civilnih interniranih osoba i uhićenika u operacijama logističke potpore.
- Nabavom i ugovaranjem za potrebe bojišnice.
- Koordinacijom s pravnikom u stožeru o zakonskim aspektima ugovaranja.
- Koordinacijom s upravljačem resursima i časnikom za financije o financijskim aspektima ugovaranja.
- Upravljanjem vojnom imovinom.
- Uslugom prehrane.
- Vatrogasnom služba.
- Kupanjem, pranjem rublja i izmjenom odjeće.
- Poslovima u svezi sa smrtnim slučajevima.

**Koordiniranje stožernih odgovornosti za sljedećeg časnika posebnog dijela stožera:**

- Časnik za prijevoz (Dužnosti i odgovornosti časnika za prijevoz mogu se naći u odjeljku o specijalnim stožernim časnicima).

**Pomoćnik načelnika stožera G5(S5), Civilno-vojni poslovi**

G5(S5) je glavni stožerni časnik za sve poslove koji se odnose na civilno-vojna djelovanja (civilni utjecaji na vojna djelovanja i učinci vojnih operacija na civilnu populaciju). G5(S5) snosi odgovornost za unapređivanje odnosa između vojnih snaga i

civilnih vlasti i osoblja na području djelovanja (operacija), radi osiguranja uspjeha misije. G5(S5) je u ustroju svih postrojbi od bojne do korpusa, no popunjava se samo na razini divizije i korpusa. Postrojbe i operativne grupe ispod razine divizije mogu popuniti S5 kad se raspoređuju u druge zemlje. Opće stožerne dužnosti i odgovornosti su navedene u prethodnom dijelu. U nastavku se navode područja i aktivnosti koje su posebna odgovornost za G5(S5).

**Civilno-vojni poslovi** uključuju:

- Savjetovanje zapovjednika o civilnim utjecajima na vojna djelovanja.
- Savjetovanje zapovjednika o njegovim zakonskim i moralnim obvezama koje se tiču kratkoročnih i dugoročnih utjecaja vojnih djelovanja na lokalno stanovništvo (gospodarski, te s gledišta okoline i zdravlja).
- Minimiziranje civilnog utjecaja na borbena djelovanja, uključujući premještanje civila, redarstveni sat i ograničenja kretanja.
- Uspostava i djelovanje središta za civilno-vojna djelovanja, radi održavanja veze i koordinacije djelovanja s drugim agencijama vlade SAD, civilnim i vojnim vlastima zemlje domaćina, nevladinim agencijama, pojedinačnim dragovoljcima, te međunarodnim agencijama na području djelovanja.
- Planiranje neprekidne pozitivne programe odnosa sa zajednicom, radi stvaranja i održavanja razumijevanja i dobre volje, te potpore vojnim djelovanjima.
- Osiguranje, u suradnji sa stožernim pravnikom, savjeta zapovjedniku pri uspostava pravila angažiranja u području djelovanja., u svezi s odnosima prema civilima.
- Osiguranje odjelu G2 zahtjevanih obavještajnih zahtjeva i bitnih obavještajnih elemenata o vlastitim snagama.
- Koordiniranje s časnikom za psihološka djelovanja u svezi trendova javnog mnijenja u stanovništvu.
- Koordiniranje s G1 (liječnik) u svezi uporabe civilnih medicinskih objekata, materijala i opreme u vojne svrhe.
- Pomoć G1 u svezi koordiniranja resursa lokalne radne snage.
- Koordinacija s časnikom za odnose s javnošću i s časnikom za psihološka djelovanja, kako informacije za javnost ne bi bile kontradiktorne.
- Koordinacija s časnikom za odnose s javnošću pri nadzoru sredstava javnog priopćavanja pod civilnom upravom.
- Osiguranje uputa postrojbama ili službenim osobama (vlastitim te civilnim ili vojnim zemlje domaćina), te populaciji o identificiranju, planiranju i provedbi programa potpore civilnog stanovništva, kao i unutarnjeg razvitka i obrane zemlje domaćina.

- Identificiranje i pomoć G6 pri koordinaciji vojne uporabe civilnih komunikacija (sustava veza).
- Osiguranje tehničkih savjeta i pomoći u preorijentaciji neprijateljskih dezertera, ratnih zarobljenika i civilnih interniraca ili zatvorenika.
- Sudjelovanje na sastancima o određivanju ciljeva.
- Koordinacija s G3 (načelnik vojne policije) planiranja za upravljanje civilnim prometom u području vojnih djelovanja.
- Pomoć G3 pri informativnom djelovanju.
- Identificiranje i koordinacija s G4 objekata, zaliha i ostalih materijalnih resursa, raspoloživih iz civilnog sektora radi potpore vojnih djelovanja (operacija).
- Koordinirati s G1 i stožernim pravnikom određivanje područja ili ustanova u koje nije dozvoljen pristup vojnim osobama.
- Koordinacija sa stožernim pravnikom o civilnim pritužbama protiv vlade SAD.

#### **Provodi stožerno planiranje i nadzor nad:**

- Pridodanim postrojbama za civilne poslove.
- Vojnom potporom civilnoj obrani i projektima građanskih djelovanja.
- Zaštitom kulturno značajnih mjesta.
- Pomoć u humanitarnoj pomoći i spašavanju kod nesreća.
- Operacijama evakuiranja neboraca.
- Osiguranje hitne pomoći civilima u hrani, skloništima, odjeći i gorivu.
- Javnim redom i sigurnošću, ukoliko se tiče vojnog djelovanja (operacija).

#### **Pomoćnik načelnika stožera G6(S6), Veza**

G6(S6) glavni je stožerni časnik za sve poslove koji se tiču djelovanja veze (komunikacija), upravljanja automatizacijom, upravljanja mrežom i sigurnošću informacija. G6(S6) ulazi u sastav svih postrojbi zapovjedništva od bojne do korpusa. Opće stožerne dužnosti i odgovornosti navedene su u prethodnom dijelu. U nastavku se navode područja i aktivnosti koje su posebne odgovornosti za G6 (S6).

#### **Veza (komunikacije zapovijedanja i upravljanja) uključuje:**

- Upravljanje i nadzor nad uporabom mogućnosti informacijske mreže, te službe mreže, od temelja održavanja projekcije snage do isturenih borbenih platformi.

- Upravljanje raspodjelom i dodjelom radio frekvencija, te osiguranje uporabe spektra.
- Upravljanje izradom imenika i popisa korisnika.
- Preporuka komunikacijskih prioriteta za informacijsko djelovanje (operacije).
- Preporuka položaja zapovjednih mjesta, s aspekta informacijske borbe.
- Koordinacija s G5 o raspoloživosti komercijalnih sustava i službi za vojnu upotrebu.
- Upravljanje povezivanjem signala sa združenim i međunarodnim snagama, uključujući povezivanje sa zemljom domaćinom.
- Nadzor nad dodjelom radio frekvencija i osiguranje upravljanja spektrom za zapovijedanje.
- Koordinacija, ažuriranje i dostavljanje liste zapovjednih frekvencija.
- Upravljanje komunikacijskim protokolima i koordinacija korisničkih sučelja mrežama obrambenog informacijskog sustava, te sustavom zapovijedanja i upravljanja do razine taktičke mreže bojne.
- Preporuka zahtjeva za informacijama za G2.
- Unutrašnju raspodjelu, službu teklića i reproduciranje (kopiranje, umnožavanje) za zapovjedništvo.
- Osiguranje da su pričuvna sredstva veze raspoloživa za žurne informacije borbenog zapovijedanja, od kolektora do procesora, kao i između medicinskih postrojbi i potpornih medicinskih laboratorija.
- Sudjelovanje na sastancima o određivanju ciljeva.

#### **Upravljanje automatizacijom** uključuje:

- Upravljanje raspoređenom opremom automatizacije (hardver, softver) koja podržava snage, uključujući djelovanje ureda za upravljanje automatizacijom.
- Uspostavljanje administrativnih procedura u sustavima automatizacije, za sav hardver i softver koji se primjenjuje u snagama.
- Koordinacija konfiguracije lokalnih mreža koje se primjenjuje u snagama.

#### **Sigurnost informacija** uključuje:

- Upravljanje mjerama za sigurnost komunikacija, uključujući djelovanje ureda za sigurnost informacijskih sustava za elemente potpore vezi.
- Uspostava sigurnosti u sustavima automatizacije, za sav hardver i softver automatizacije koji se primjenjuju u snagama.

- Preporuke zahtjeva informacijskih prioriteta za zaštitu zapovijedanja i upravljanja.
- Koordinacija povezivanja lokalne mreže (lan) sa zajedničkim komunikacijskim sustavom.

**Stožerno planiranje i nadzor nad:**

- Mrežom koja podupire veze zapovijedanja.
- Djelatnosti ureda veze (komunikacija).

**Časnik za logističku potporu djelovanja podupirane postrojbe/Časnik za opremu (Samo u zapovjedništvima i bojnama za potporu)**

Časnik za logističku potporu djelovanja podupirane postrojbe ili časnik za opremu je glavni stožerni časnik za koordinaciju logističke i zdravstvene potpore postrojbi koju se podupire. On osigurava tehnički nadzor za misiju borbene logistike potpornog zapovjedništva. On je ključni veza između postrojbe koja se podupire i potpornog zapovjedništva koje osigurava tu potporu. Časnik za logističku potporu djelovanja podupirane postrojbe ili časnik za opremu se nalazi u potpornim zapovjedništvima i bojnama za potporu. Opće stožerne dužnosti i odgovornosti navedene su u prethodnom dijelu. U nastavku se navode područja i aktivnosti koje su posebne odgovornosti časnika za logističku potporu djelovanja podupirane postrojbe ili časnika za opremu.

- Savjetuje zapovjednika o zahtjevima za potporu u odnosu na raspoloživa sredstva potpore.
- Koordinira vanjske zahtjeve za potporom, za postrojbe koje se podupire.
- Sinkronizira zahtjeve za potporom kako bi se osiguralo da će ostati u skladu s tekućim i budućim djelovanjima.
- Planira i nadzire djelovanje potpore, te vrši potrebna podešavanja kako bi osigurao u skladu sa zahtjevima za potporom.
- Koordinira sa G4 praćenje raspoloživih sredstava borbene logističke potpore.
- Koordinira, sa S2/S3 i postrojbom koju se podupire, mjesta za potporu i vremenske planove.
- Priprema i dostavlja standardne operativne postupke za vanjske usluge, kojima osigurava smjernice i postupke postrojbama koje se podupire.
- Osigurava ulaz postrojbama koje se podupire o logističkoj prosudbi i prilogu o logističkoj potpori. Priprema prilog o vanjskoj logističkoj potpori.

- Osigurava tehničku pomoć postrojbi koja se podupire.

### **Specijalni (posebni) dio stožera**

Svaki stožer ima specijalne (posebne) stožerne časnike. Ovaj dio teksta bavi se specifičnim dužnostima svakog posebnog stožernog časnika. Opće dužnosti i odgovornosti ranije su obrađene u ovoj glavi. Broj posebnih stožernih časnika i njihove dužnosti i odgovornosti variraju s razinom zapovjedništva, ovlastima, željama zapovjednika i veličinom zapovjedništva. Ako na nekoj razini nije postavljen posebni stožerni časnik, odgovarajući stožerni časnik koordinacijskog dijela stožera po potrebi preuzima njegove odgovornosti.

Ovaj dio teksta prvo ukazuje na časnike koordinacijskog dijela stožera, a zatim se navode specijalni (posebni) stožerni časnici za koje imaju koordinacijsku odgovornost. Ovi odnosi prikazani su i na Slici 4-2.

### **Načelnik stožera**

Načelnika stožera odgovoran je za koordinaciju sljedećih specijalnih (posebnih) stožernih časnika.

***Zapovjednik doma zapovjedništva.*** Zapovjednik doma zapovjedništva je posebni stožerni časnik odgovoran za obavljanje operativnog upravljanja nad vojnicima dodijeljenim određenim zapovjedništvima, a koji nisu dodijeljeni ni pridodani podređenim zapovjedništvima. Postoje zapovjednici doma zapovjedništva u korpusu, diviziji i glavnim zapovjedništvima za potporu. Pored općih stožernih odgovornosti, zapovjednika doma zapovjedništva je odgovoran za slijedeća područja i djelatnosti:

- Lokalnu sigurnost zapovjedništva, uključujući obrambene položaje.
- Uređenje i premještanje zapovjedništva.
- Obuku i moralnu djelatnost stožernog osoblja.
- Prehranu, smještaj (noćenje), medicinska skrb, poljske zdravstvene mjere i opskrbu za stožerno osoblje.
- Prijam i smještaj posjetitelja i pojačanja.
- Automobilski prijevoz, organskim i zapovjedništvu na uporabu dodijeljenim vozilima.
- Održavanje opreme, organske i zapovjedništvu dodijeljene na uporabu.

<p><b>G1</b></p> <p>Časnik za opće poslove  Časnik za civilno osoblje  Zubar  Savjetnik za jednake mogućnosti  Financijski časnik  Liječnik opće prakse  Veterinarski časnik</p> <p><i>Napomena:</i></p> <p>Vojni vikar  Generalni inspektor  Časnik za odnose s javnošću  Stožerni pravnik</p> <p><b>G2</b></p> <p>Stožerni časnik meteorolog</p>	<p><b>Načelnik stožera</b></p> <p>Zapovjednik doma  zapovjedništva  Tajnik glavnog  stožera  Upravitelj resursima/  Revizor (fin. insp.)</p> <p><b>G4</b></p> <p>Časnik za poslove  prijevoza</p> <p><b>G5</b></p> <p><b>G6</b></p>	<p><b>G3</b></p> <p>Koordinator za PZO  Časnik za vezu zračnih snaga  Zapovjednik satnije za vezu s  topništvom i zrakoplovstvom  mornarice  Koordinator zrakoplovstva  KoV  NKB časnik  Časnik za obmanjivanje  Časnik za elektroničko  ratovanje  Koordinator za inženjeriju  Časnik za raspolaganje  streljivom i eksplozivom  Koordinator za  paljbenu potporu  Povjesničar  Časnik za vezu  Načelnik vojne policije  Časnik za psihološko  djelovanje  Časnik za tehničku zaštitu  Koordinator za specijalne  operacije  Časnik za zračni prijevoz na  ratištu</p>
--	---	---

*Napomena:* Vojni vikar, generalni inspektor, časnik za odnose s javnošću i stožerni pravnik su također časnici osobnog stožera zapovjednika. Koordinacija se obavlja po potrebi.

Slika 4-2. Odgovornosti odjela koordinacijsko dijela stožera za časnike specijalnog dijela stožera

**Tajnik glavnog stožera.** Tajnik glavnog stožera posebni je stožerni časnik koji djeluje kao izvršni časnik za načelnika stožera. Tajnik glavnog stožera postoji u korpusu, diviziji i višim razinama zapovjedništva potpore ili gdje god postoji general sa



stožerom. Pored svojih općih odgovornosti u stožeru, tajnik glavnog stožera ima i slijedeće posebne odgovornosti:

- Planira i nadgleda sastanke koje vodi zapovjednik, zamjenik ili pomoćnik zapovjednika ili načelnik stožera.
- Upravlja pripremama i prati izvršenje putovanja istaknutih posjetitelja zapovjedništvu.
- Prati pripreme i izvršenje svih službenih društvenih događanja i ceremonija u kojima sudjeluje zapovjednik, zamjenik ili pomoćnik zapovjednika i načelnik stožera.
- Djeluje kao neformalna osoba za kontakte s časnicima za vezu.

***Upravitelj resursima / Revizor (financijski inspektor).*** Upravitelj resursima / revizor (financijski inspektor) posebni je stožerni časnik za pripremu proračuna (budžeta) te raščlambu i provedbu upravljanja resursima za zapovjedništvo. Upravitelji resursima / financijski inspektori obično se nalaze su na razinama korpusa i divizije. Tijekom bojnih operacija funkcije financijskog inspektora na bojištu obično se prenose na razinu zapovjedništva bojišta ili više. Međutim, određene funkcije financijskog inspektora mogu se obavljati na razinama korpusa ili divizije. Pored svojih općih odgovornosti u stožeru, upravitelj resursima/revizor ima slijedeća posebna područja odgovornosti:

- Nadgleda razvoj, uključujući sinkronizaciju resursa obuke, prosudbu, reviziju, obranu i izvršenje prosudbe budžeta zapovjedništva i memoranduma programskih ciljeva.
- Uspostavlja planove, politiku i postupke za razvoj i primjene budžeta zapovjedništva.
- Osigurava pomoć stožeru u pogledu metode i oblike (forme) budžeta; tehnike priprema, sinkronizaciju resursa, prezentacije i raščlambe; te razvoj informacija o radnim opterećenjima, čimbenicima potrošnje i statistike u svrhu programiranja i određivanja budžeta.
- Obavlja financijsko planiranje i pomoć tijekom prelaska na ratnu situaciju i u vrijeme sukoba, uključujući premještanje i mobilizaciju.
- Određuje plafon novčanih sredstava za podređene postrojbe.
- Nadzire provedbu programa za koje su osigurana novčana sredstva.
- Koordinira potrebne sastanke u svezi izrade i realizacije proračuna (budžeta).
- Identificira izvore novčanih sredstava za djelovanja; dodjeljuje, reprogramira, nadzire i raspoređuje ovlasti na upravljače resursima podređenih postrojbi, kao i nabavi.

- Nadgleda da li su obuhvaćeni svi troškovi djelovanja (operacije) radi potpore zahtjevima za novčanim sredstvima tijelima ovlaštenima za operacije, te zahtjevima za premještanje sredstava s drugih programa (obuka za misiju), radi potpore operacijama.
- Osigurava upraviteljstvo resursima, primarno ih povezujući s logističkim financijskim sustavom radi fiskalnih ograničenja, te povezuje s ovlaštenima za ugovaranje.
- Pomaže u ugovaranju potpore kod prijateljskih zemalja za vrijeme operacija razmještanja snaga kod njih, te pri razvijanju logističkih baza, kao član tima za ugovaranje i implementaciju.
- Razvija politiku, postupke i tehnike, kojima osigurava troškovno najpovoljnije i učinkovite metode nabave komercijalnih (potrošnih) proizvoda i usluga, unutar fiskalnih i drugih propisanih ograničenja.
- Nadgleda administrativno upravljanje računovodstvo i prijam izvještaja, te isplate javnih fondova, uključujući posebna sredstva reprezentacije.
- Razvija i održava učinkoviti financijski i upravljački nadzor, procedure i sustave za najbolju upotrebu resursa.
- Razvija politiku, postupke i tehnike za upravljanje uspostavom, održavanjem i radom sustava računovodstva u zapovjedništvu.
- Primjenjuje postupke nadzora nad resursima i primarni je časnik za ovjeravanje novčanih sredstava.
- Provjerava određene izvanredne fondove.
- Provodi obuku financijskih časnika, revizije te osigurava provedbu provjeravanja (preslušavanja).
- Nadzire primjenu politike (propisa) o upravljanju resursima.
- Provodi reviziju u realnom vremenu sustava zapovjedništva, postupke i unutrašnjeg nadzora radi osiguranja ispravne primjene i djelotvornog rada.
- Razvija i primjenjuje program unutrašnjeg pregleda radi zaštite, polaganja računa, ispravne upotrebe i skrbi za resurse koji su na raspolaganju za obavljanje misije zapovjedništva.
- Razvija i primjenjuje unutarnji program čuvanja, knjigovodstva, odgovarajuće uporabe i skrbi o resursima raspoloživim za izvršenje misije zapovjedništva.

Osigurava integrirane i nezavisne statističke izvještaje i raščlambe, te izvještaje i raščlambe o napretku programa zapovjedništva. Primjeri su kvalitativne prosudbe napretka napravljene na sastancima o postizanju programskih ciljeva i o djelotvornijoj upotrebi resursa za potporu misija zapovjedništva (što je bolje nego oduzimati sredstva na račun misija).

- Razvija uravnotežen budžet, rabeći čimbenike cijena Ministarstva kopnene vojske za operativni tempo uporabe opreme.
- Razvija godišnje zahtjeve koji su izvan operativnog tempa uporabe opreme.

### **Pomoćnik načelnika stožera, G1(S1), Personalni poslovi**

Sljedećim specijalnim (posebnim) stožernim časnicima (ako postoje u stožeru) koordinira rad i ima stožerne odgovornosti pomoćnik načelnika stožera za personalne poslove, G1 (S1).

**Časnik za opće poslove.** Časnik za opće poslove je posebni stožerni časnik odgovoran za osoblje koordinacijskog dijela stožera i za administrativne usluge i operacije. Časnik za opće poslove je stariji pomoćnik generala koji zapovijeda. Časnik za opće poslove u korpusu služi i kao zapovjednik za upravljanje osobljem. Postoji časnik za opće poslove na razini korpusa i divizije. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, časnik za opće poslove ima i slijedeća područja i aktivnosti za koje je odgovoran:

- Pomaže G1 u pripremanju i održavanju tekućih prosudbi osoblja situacije.
- Prosuđuje tekuću i projiciranu (buduću) vrijednost brojnosti osoblja, radi održavanja stanja spremnosti postrojbi.
- U skladu s prioritetima koje je odredio zapovjednik, razmješta popunu glavnim podređenim zapovjedništvima.
- Provodi postupke o povredama i ranjavanjima.
- Održava informacijsku bazu podataka o osoblju.
- Koordinira program nagrada i odličja.
- Upravlja s službenim istragama, odgovara na zahtjeve ustanova i obitelji i bavi se posebnom korespondencijom.

**Časnik za civilno osoblje.** Časnik za pitanja civilnog osoblja poseban je stožerni časnik odgovoran za upravu i administraciju iz programa civilnih namještenika. Časnik za pitanja civilnog osoblja je civilni namještenik i ima stalni položaj u stožeru razina divizije i korpusa. Niže su navedena područja i djelatnosti koje potpadaju pod odgovornost časnika za pitanja civilnog osoblja. Pored svojih općih odgovornosti u stožeru, časnik za pitanja civilnog osoblja:

- Savjetuje zapovjednika i stožer, te nadzire u zapovjedništvu upravljanje i administraciju programa civilnog osoblja.
- Ima posebne stožerne i operativne odgovornosti za primjenu zakona i pravila o upravljanju civilnim osobljem.
- Razvija, s ostalim časnicima stožera, planove i aktualne direktive za pribavljanje, upotrebu i obradu domaće civilne radne snage i skrbi se za upotrebu lokalne radne snage u stranoj zemlji, u slučaju žurne potrebe.

- Sudjeluje, kada zatreba, u pregovorima u zemljama domaćinima o radnim sporazumima.  
BILJEŠKA: Vidjeti priručnik AR-690 serije za detaljnije upute o funkcijama časnika za pitanja civilnog osoblja.

**Zubar.** Zubar je posebni stožerni časnik odgovoran za koordinaciju zubarskih aktivnosti unutar zapovjedništva. Zubar postoji u postrojbama korpusa i divizije. Niže su navedena područja i djelatnosti za koje je odgovoran zubar. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, zubar:

- Koordinira zubarske aktivnosti s liječnikom opće prakse u zapovjedništvu.
- Provodi nadzor u stožeru i osigurava tehničku pomoć u zubarskim aktivnostima.
- Planira i nadzire sljedeće zubarske funkcije:
  - Preventivni zubarski program u zapovjedništvu.
  - Održavanje zdravlja usne šupljine i spremnosti u zapovjedništvu.
  - Održavanje profesionalnog standarda i razine zubne skrbi i liječenja.
  - Upravljanje identifikacijskim programom panoramskog rendgena (PANORAX).
  - Uspostavljanje prioriteta za zubnu skrb i liječenje.
  - Stručna izobrazba zubarskog personala.
- Razvija program za zubarsku potporu humanitarnog i civilnog djelovanja.
- Osigurava savjetodavnu i tehničku pomoć u konstruiranju, rehabilitaciji i korištenju zubnih pomagala.

**Savjetnik za jednake mogućnosti.** Savjetnik za jednake mogućnosti poseban je stožerni časnik odgovoran za koordinaciju poslova oko ravnopravnosti osoblja u službi i njihovih obitelji. Savjetnik za ravnopravne odnose postoji na svakoj razini zapovijedanja. Pored svojih općih odgovornosti, savjetnik za jednake mogućnosti ima i slijedeća područja i djelatnosti za koje je odgovoran:

- Savjetuje i pomaže zapovjedniku i stožeru na svim stvarima jednake mogućnosti, uključujući seksualno uznemirivanje, diskriminaciju i afirmativno djelovanje.
- Prepoznaje i prosuđuje znakove institucionalne i individualne diskriminacije i seksualnog uznemirivanja.
- Preporučuje rješenja i razvija afirmativne akcije, planove i politiku za djelovanje i ravnopravnost, radi sprječavanja ili smanjenja diskriminacije i seksualnog iskorištavanja.
- Nadgleda planove i politiku afirmativnog djelovanja i jednakih mogućnosti.

- Prikuplja, organizira i tumači demografske podatke koji se odnose na sve aspekte prosudbe klime jednakih mogućnosti.
- Upravlja ili provodi sve programe odgoja i izobrazbe područja jednakih mogućnosti u zapovjedništvu.
- Prima i pomaže u rješavanju žalbi; može također provoditi ispitivanja u skladu sa zapovjednikovim smjernicama.
- Pomaže planiranju i provođenju etničkog motrenja.

**BILJEŠKA:** Daljnje informacije o dužnostima i odgovornostima savjetnika za ravnopravnost mogu se naći u priručniku AR600-20.

**Financijski časnik.** Financijski časnik je posebni stožerni časnik odgovoran za koordinaciju i osiguranje financijskog poslovanja u zapovjedništvu kada nema financijskog inspektora/revizora. Financijski časnik je također zapovjednik financijskog odsjeka. Pored njegovih općih stožernih odgovornosti, financijski časnik ima i slijedeće područja i djelatnosti za koje je odgovoran:

- Osigurava financijsku politiku i tehničke savjete.
- Nadzire fondove za isplatu.
- Nadgleda funkcije isplate (na račun SAD i druge) za vojnike, civile, strance, civilne internirce, ratne zarobljenike, te putne troškove i ostale isplate.
- Savjetuje zapovjednika i stožer o tekućoj ekonomskoj situaciji, uključujući ekonomski utjecaj potrošnje na lokalno gospodarstvo, raspoloživost i status bankovnih kapaciteta na području nadležnosti zapovjedništva te o programu zapovjedništva za upravljanje gotovinom.
- Obavlja računovodstvo ograničenih fondova i izvanbudžetskih fondova, kako je odredilo zapovjedništvo bojišta.
- Osigurava bankarsku i gotovinsku potporu.
- Koordinira financijsku potporu ugovaranju i nabavi za bojišnicu.
- Koordinira potporu lokalnoj nabavi s G1(S1) za osoblje, a s G4(S4) za tvarna sredstva i usluge.
- Uspostavlja određene financijske jedinice uz pripadne borbene operativne sustave, radi potpore nabavi i isplatama za bojišnicu.
- Prati komercijalne obračune, koji uključuju isplatu za opskrbu, opremu i usluge nabavljenih za potporu logističkog borbenog operativnog sustava.
- Osigurava potporu obiteljima.

- Isplaćuje odštete i naknade po drugim pritužbama, u suradnji sa stožernim pravnikom.

**Liječnik opće prakse.** Liječnik opće prakse je posebni stožerni časnik odgovoran za koordinaciju zdravstvene skrbi i djelovanja u zapovjedništvu. Liječnik opće prakse je u ustroju svih stožera od bojne do razine korpusa. Liječnik opće prakse može, ali ne mora biti zapovjednik sanitetske postrojbe. Pored svojih općih odgovornosti, liječnik opće prakse je odgovoran za slijedeća područja i djelatnosti:

- Planira i nadgleda:
  - Zdravstvenu izobrazbu i obuku u čuvanju života u borbi, za zapovjedništvo.
  - Prijevoz ranjenih.
  - Program za upravljanje borbenim stresom.
  - Plan zbrinjavanja pri masovnim ranjavanjima.
  - Medicinsku njegu za neprijateljske ratne zarobljenike i civile unutar zone operacija zapovjedništva.
  - Liječenje i hospitalizaciju bolesnih, ozlijeđenih ili ranjenih vojnika.
  - Evakuaciju pacijenata i medicinsku skrb, uključujući upotrebu prijevoza sredstvima za medicinsku evakuaciju kopnene vojske (zrakom i kopnom) i zračnom evakuacijom pomoću zrakoplova zračnih snaga.
  - Veterinarska kontrola hrane, skrb za životinje i djelatnosti vezane za preventivnu veterinarsku medicinu zapovjedništva, prema potrebi i u suradnji s veterinarskim časnikom.
  - Službe preventivne medicine.
  - Medicinska laboratorijska služba.
  - Zdravstvena borbena logistike, uključujući upravljanjem krvlju za transfuzije.
  - Medicinska potpora humanitarne pomoći i rad na uklanjanju posljedica od katastrofa.
  - Nadzor i priprema izvještaja i statistike bojišnice, vezanih za zdravlje.
  - Prikupljanje i raščlamba podataka o operacijama za prilagodbe strukture sanitetske potpore na licu mjesta, te za proučavanja stanja u razdoblju nakon borbe i pri razvoju tvarnih potreba.
- Savjetuje o stanju sanitetske službe i o svemu vezano za sanitet, što uključuje okupirani ili vlastiti teritorij unutar zona operacije zapovjedništva.
- Preporučuje prioritete obavještajne zahtjeve za G2 preko G1.

- Formulira plan zdravstvene potpore u borbi.
- Savjetuje o učincima medicinske opasnosti (uključujući lokalne, endemične bolesti i epidemije, NKB oružje i uređaje s usmjerenom energijom) prema osoblju, hrani i vodi.
- Preporučuje upotrebu privremenih sredstava prijevoza za evakuaciju, ako je potrebno.
- Daje preporuke višem stožeru o profesionalnim medicinskim problemima koji zahtijevaju istraživanja.
- Savjetuje o utjecaju djelovanja na opće zdravlje osoblja i domaćeg stanovništva.
- Ispituje i preporučuje upotrebu ili obradu zarobljenog medicinskog (materijala) tvoriva.
- Savjetuje zapovjedništvo i koordinira s G5 o pitanjima javnog zdravstva, koja su u svezi s vojnim operacijama.

***Veterinarski časnik.*** Veterinarski časnik je posebni stožerni časnik, odgovoran za koordinaciju sredstava i djelatnosti vezanih za veterinarsku službu unutar zapovjedništva. Veterinarski časnik je časnik sanitetske službe u korpusu. Veterinarski časnik se postavlja na razini korpusa. Pored svojih redovnih stožernih dužnosti, veterinarski časnik je odgovoran za slijedeća područja i djelatnosti:

- Planira i nadgleda:
  - Kontrolu hrane.
  - Rukovanje i uskladištenje hrane, te objekata i opreme.
  - Nabavu i upravljanje veterinarskim potrepštinama i zgradama, uključujući smještaj životinja.
  - Sudjelovanje veterinarskog osoblja i zdravstvenih jedinica u civilno-vojnim aktivnostima.
  - Upotreba usluga laboratorijskih usluga od strane veterinarskog osoblja.
- Koordinira veterinarske djelatnosti s liječnikom.
- Određuje zahtjeve za veterinarsku opskrbu i opremu.
- Priprema izvještaje o veterinarskoj djelatnosti zapovjedništva.

#### **Pomoćnik načelnika stožera, G2 (S2), Obavještajni poslovi**

**Stožerni časnik meteorolog.** Stožerni časnik meteorolog je pod koordinacijskom odgovornošću pomoćnika načelnika stožera za obavještajne poslove, G2 (S2). Stožerni časnik meteorolog je posebni stožerni časnik odgovoran za koordinaciju operativne meteorološke potpore u korist taktičkog zapovjednika i za pitanja meteorološke službe. Stožerni meteorolog je zrakoplovni časnik, kojeg po zahtjevu osigurava zrakoplovstvo, obično za razinu divizije i korpusa. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, stožerni meteorolog je odgovoran za slijedeća područja i djelatnosti:

- Savjetuje zapovjednika kopnenih snaga o meteorološkim mogućnostima zračnih snaga, ograničenosti potpore i načinima kojima meteorološke informacije mogu pomoći pri borbenim djelovanjima.
- Procjenjuje i distribuira meteorološke podatke, uključujući prognoze, upozorenja, savjete i ostale vremenske i razne druge vremenske i meteorološke podatke.
- Nadgleda svekoliku meteorološku potporu misiji zapovjednika i zapovjednikov je predstavnik za utvrđivanje i provedbu odgovornost meteorološke potpore.
- Određuje zahtjeve za podacima prema meteorološkoj potpori.
- Savjetuje zrakoplovstvo o operativnim zahtjevima za podacima prema vremenskoj potpori od strane zapovjedništva kopnene vojske koje podupire.
- Sudjeluje na sastancima o određivanju ciljeva.
- Priprema klimatološke studije i raščlanjuje ih za potporu planiranih vježbi, operacija i radnji.
- Koordinira meteorološku potporu za postrojbe podređene zapovjedništvu.
- Pomaže komisijama za ispitivanja nesretnih slučajeva u zrakoplovstvu kopnene vojske.

### **Pomoćnik načelnika stožera, G3(S3), Operativni poslovi**

Sljedećim specijalnim (posebnim) stožernim časnicima koordinira rad i prema njima ima stožerne odgovornosti pomoćnik načelnika stožera za operativne poslove, G3 (S3).

**Koordinator za protuzračnu obranu.** Koordinator za protuzračnu obranu (PZO) poseban je stožerni časnik odgovoran za koordiniranje djelatnosti kao što su planiranje i razmještaj topničkih sustava za protuzračnu obranu, opremu i djelovanja (operacije). Koordinator za protuzračnu obranu je viši časnik PZO u zapovjedništvu. On je također zapovjednik postrojbe protuzračnog topništva, koja podupire zapovjedništvo. Koordinator za protuzračnu obranu postoji na razini divizije i korpusa. Pored svojih



općih stožernih odgovornosti, koordinator za protuzračnu obranu je odgovoran za slijedeća područja i djelatnosti:

- Osigurava rano uzbunjivanje zapovjedništva koje podržava.
- Postrojbama PZO dostavlja zapovijedi vezane za zračne zadaće i informacije iz zapovijedi za upravljanje zračnim prostorom.
- Zahtjeva mjere neposrednog zračnog nadzora radi potpore PZO djelovanju.
- Temeljeno na prosudbi neprijateljskih zračnih i raketnih sposobnosti, preporučuje ofenzivnu protuzračnu obranu, defenzivnu protuzračnu obranu, ciljeve raketne obrane ratišta, te prioritete.
- Koordinira s G2 (S2), kako bi osigurao da postrojbe za izvidanje i motrenje lociraju neprijateljeva sredstva zračne potpore.
- Koordinira upravljanje sensorima PZO.
- Sudjeluje na sastancima o određivanju ciljeva.
- Preporučuje aktivne i pasivne mjere PZO.
- Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2, preko G3.
- Određuje zahtjeve i preporučuje upotrebu sredstva za potporu protuzračnih djelatnosti.
- Osigurava ulaz podataka o PZO u plan upravljanja i zapovijedanja zračnim prostorom.
- Planira i koordinira zračni prostor s časnikom za vezu zrakoplovstva KoV, časnikom za vezu grane zračnih snaga, koordinatorom za paljbene potpore, s odgovarajućim G3(S3) odjelom u zračnim snagama i ostalim korisnicima zračnog prostora. (Predstavnicima koordinatora za PZO iz organskih postrojbi PZO mogu također biti i članovi sekcije za upravljanje i zapovijedanje zračnim prostorom KoV-a.)
- Savjetuje zapovjednika i stožer o utjecaju ranog uzbunjivanja na djelovanje PZO, planira i nadgleda operacije ranog obrambenog uzbunjivanja unutar PZO.
- Pomaže u razvijanju i revizijama združenih pravila i procedura PZO.

**Časnik za vezu sa zrakoplovstvom (zračnim snagama).** Časnik za vezu sa zrakoplovstvom je posebni stožerni časnik odgovoran u koordinaciju taktičkih zračnih sredstava i operacija, kao što su bliska zračna potpora, zabrane zračnih napada na bojno polje, združeno sprečavanje neprijateljske protuzračne obrane, izvidanje i prijevoz zrakom. Časnik za vezu sa zrakoplovstvom je viši zrakoplovni časnik. Časnik za vezu sa zrakoplovstvom postoji na razinama korpusa, divizije i brigade. Pored općih stožernih odgovornosti, časnik za vezu sa zrakoplovstvom je odgovoran slijedeća područja i djelatnosti:

- Savjetuje zapovjednika i stožer o upotrebi taktičkog zrakoplovstva.
- Rabi i održava radio mreže navođenja i zahtjeva taktičkog zrakoplovstva.
- Prenosi zahtjeve za izravnu blisku zračnu potporu i potporu u izviđanju.
- Prenosi prethodne obavijesti koje se odnose na predstojeće potrebe za zračnim prijevozom.
- Koordinira zadaće bliske zračne podrške s elementima paljbene potpore i odgovarajućim elementom zapovijedanja i upravljanja zračnim prostorom.
- Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2 preko G3.
- Djeluje kao veza između postrojbi zračne obrane i postrojbi za zračni nadzor.
- Pomaže planirati simultanu upotrebu zračnih i kopnenih paljbi.
- Nadzire isturene zračne kontrolore za navođenje i taktičku zračno-nadzornu skupinu.
- Sudjeluje na sastancima za odabiranje ciljeva.
- Član je skupine za odabiranje ciljeva.
- Pomaže časniku za paljbenu potporu u navođenju zračnih udara, u odsutnosti isturenog zračnog kontrolora.
- Osigurava ulaz podataka iz zrakoplovstva za potrebe upravljanja i zapovijedanja zračnim prostorom KoV-a.

***Zapovjednik satnije za vezu s topništvom i zrakoplovstvom mornarice.*** Zapovjednik satnije za vezu s topništvom i zrakoplovstvom mornarice u ulozi posebnog stožernog časnika odgovoran je za koordinaciju sredstava i djelovanja topničke i/ili bliske zračne potpore mornarice. On je zapovjednik satnije za vezu s topništvom i zrakoplovstvom mornarice. Mornarički je časnik. Predstavnici mornarice i/ili korpusa marinaca pojačavaju postrojbu OS SAD, savezničku nacionalnu postrojbu ili postrojbu koalicijskog partnera, kada je postrojba poduprta od strane mornaričkog topništva ili bliskom zračnom potporom zrakoplovstva mornarice. Satnije za vezu s topništvom i zrakoplovstvom mornarice organizirana je za djelovanje na razini divizije i niže. Pored svojih općih odgovornosti, zapovjednik satnije za vezu s topništvom i zrakoplovstvom mornarice u ulozi posebnog stožernog časnika:

- Obraduje zahtjeve za pomorskom topovskom i/ili zračnom paljbom.
- Radi na zemaljskoj mreži (veza) za potporu mornaričke topovske paljbe.
- Osigurava skupine za potporu manevarskim elementima, kada brodovi mornarice imaju zadaću izravne potpore.
- Pomaže načelniku grupe za paljbenu potporu u navođenju mornaričke topovske paljbe u odsutnosti motritelja.
- Osigurava upravljanje i pridruženu vezu s elementima kopnenih snaga pri upravljanju i upotrebi mornaričke topovske paljbe, te u bliskoj zračnoj

potpori zrakoplovstvom mornarice i marinaca u amfibijskoj operaciji ili u nekom drugom tipu operacije, kada je takva potpora osigurana.

- Savjetuje o sposobnostima, ograničenjima i upotrebi mornaričkog topništva i/ili zračnoj potpori mornarice ili marinaca.
- Sudjeluje na sastancima za odabiranje ciljeva.

**Koordinator zrakoplovstva KoV.** Koordinator za zrakoplovstvo poseban je stožerni časnik, odgovoran za koordinaciju sredstava i djelovanja zrakoplovstva kopnene vojske. Koordinator za zrakoplovstvo je viši zrakoplovni časnik u snagama. On je također zapovjednik zrakoplovne postrojbe koja podupire zapovjedništvo. Pomoćnik ili zamjenik koordinatora za zrakoplovstvo stalni je položaj u stožeru i predstavlja koordinatora za zrakoplovstvo u njegovoj odsutnosti. Koordinator za zrakoplovstvo postoji na razini korpusa i divizije. Pored svojih općih odgovornosti u stožeru, koordinator za zrakoplovstvo odgovara za slijedeća područja:

- Obavlja stožerni nadzor i izobrazbu u operacijama zrakoplovstva kopnene vojske.
- Nadgleda nalet (sate leta zrakoplovstva), standardizaciju i program sigurnosti.
- Pomaže planirati i nadgledati djelovanja zrakoplovstva kopnene vojske.
- Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2 preko G3.
- Osigurava tehnički savjet i pomoć pri upotrebi zrakoplovstva kopnene vojske kod evakuacije (sanitetske ili druge).
- Sudjeluje na sastancima za odabiranje ciljeva.

**NKB časnik.** NKB časnik je posebni stožerni časnik odgovoran za upotrebu ili za zahtjeve za kemijskim sredstvima, te NKB obranom i operacijama uporabe dima. NKB časnik nalazi se na svakoj razini zapovjedništva. Pored svojih općih stožernih dužnosti, NKB časnik je odgovoran za slijedeća područja i djelatnosti:

- Preporučuje takve inačice djelovanja, kojima će se smanjiti ranjivost vlastitih snaga i civila.
- Osigurava tehničke savjete i preporuke o načinu NKB zaštite ovisno o zadaći, kriterije za sigurnost trupa, preporuke kod izlaganja NKB sredstvima u djelovanjima, NKB izviđanje, dimne operacija, mjere obrane od biološkog oružja te tehnike ublažavanja posljedica od NKB napada.
- Planira i inicira, u suradnji s liječnikom, postupke utvrđivanja i izvještavanja o neprijateljskoj prvoj upotrebi NKB agensa.
- Procjenjuje vjerojatnost i posljedice gubitaka od NKB napada.

- Koordinira s kompletnim stožerom dok procjenjuje posljedice i opasnosti od NKB napada na tekuće i buduće operacije.
- Sudjeluje s liječnikom opće prakse o zahtjevima za zdravstvenu potporu kod NKB djelovanja.
- Raščlanjuje NKB ranjivost i preporučuje zahtjeve za informacijama za G2 preko G3.
- Planira, nadzire i koordinira NKB dekontaminaciju (osim dekontaminacije pacijenata).
- Nadgleda nuklearne i kemijske accidente, te program pomoći odgovora na incidente.
- Sagledava podatke o vremenu i terenu da odredi jesu li ili nisu okolni čimbenici povoljni da neprijatelj upotrebi NKB oružje ili, samo na razini korpusa, oko upotrebe nuklearnog i/ili kemijskog oružja vlastitih snaga.
- Predviđa rizik opasnosti od para koje dolaze s vjetrom i obnove nuklearnih padalina i njihovih mogućih učinaka na operacije.
- Predviđa padaline od upotrebe vlastitog nuklearnog oružja i šalje upozorenja o nuklearnom udaru vlastitih snaga, kada je to potrebno.
- Planira, koordinira i upravlja djelovanjima na snimanju i nadzoru kemijskog i radiološkog stanja.
- Uspoređuje, ocjenjuje i distribuira podatke o NKB napadu i NKB zagađenjima.
- Priprema izvještaje o NKB situaciji.
- Planira, koordinira i upravlja djelovanjima NKB izviđanja.
- Održava i izvješćuje o izloženosti radijaciji i stanju primljenih doza, te koordinira s liječnikom.
- Sudjeluje na sastancima za odabiranje ciljeva.
- Procjenjuje učinak stanja izloženosti postrojbe radijaciji na dodjelu misije.
- Sudjeluje u procesu određivanja nuklearnih ciljeva (samo u korpusima).
- Procjenjuje količine potražnje NKB obrambene opreme i materijala.
- Koordinira s G4(S4) o logistici koja se odnosi na uređaje za kemijsku obranu i opskrbu, održavanje kemijskih uređaja i prijevoz kemijskih tvari.
- Koordinira sredstva NKB izviđanja s planom izviđanja i motrenja.
- Nadgleda izgradnju NKB skloništa.
- Planira i preporučuje integraciju dima i zamračivača u taktičke operacije.
- Provodi razvoj ciljeva zadimljavanja.
- Planira i preporučuje upotrebu priručnih plamnih sredstava radi dopune obrane postrojbe i postojećih minskih polja i prepreka.

- Savjetuje zapovjednika, u suradnji s liječnikom, o mogućim opasnostima i učincima opasnosti niske razine, kao što su radijacija niske razine i industrijske otrovne tvari.
- Savjetuje zapovjednika, u suradnji s koordinatorom PZO, o pasivnim mjerama radi zaštite i upozorenja snaga protiv raketnog napada.
- Savjetuje zapovjednika o uporabi sredstava za kontrolu nereda.

**Časnik za obmanjivanje.** Časnik za obmanjivanje je posebni stožerni časnik za koordinaciju sredstava i djelovanja (operacija) obmanjivanja u zapovjedništvu. Postavlja se na razinama korpusa i divizije. Časnik za obmanjivanje dolazi iz bojne ili brigade vojno-obavještajne službe, no obično nije zapovjednik postrojbe koja podupire. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, časnik za obmanjivanje je odgovoran za slijedeća područja i djelatnosti:

- Provodi stožerni nadzor nad djelatnostima obmanjivanja.
- Određuje s G2, zahtjeve ili povoljne prilike za obmanjivanje.
- Preporučuje odjelu G3 ciljeve i zadaće obmanjivanja, te scenarij obmanjivanja.
- Integrira upotrebu sredstava obmanjivanja.
- Prati izvedbu plana obmanjivanja.
- Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2 preko G3.

**Časnik za elektroničko ratovanje.** Časnik za elektroničko ratovanje je posebni stožerni časnik, odgovoran za koordiniranje sredstva i operacije elektroničkog ratovanja u zapovjedništvu. Časnik za elektroničko ratovanje postavlja se na razini korpusa i divizije. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, časnik za elektroničko ratovanje je odgovoran za slijedeća područja i djelatnosti:

- Pomaže pri koordiniranju napadnih i obrambenih koncepata zapovijedanja i upravljanja, radi potpore zapovjednikovom konceptu djelovanja.
- Koordinira, priprema i održava popis ciljeva elektroničkog ratovanja, dodjelu zadaća za elektronički napad i prijem zahtjeva za elektronički napad.
- Koordinira s G6 pri izbjegavanju konflikta pri dodjeli frekvencija, te frekvencija s popisa zabranjenih frekvencija s ciljevima elektroničkog napada.
- Koordinira s elementom za taktičko upravljanje i raščlambu radi utvrđivanja prilika za učinkovito usmjeravanje ometanja, obmanjivanja i psihološkog djelovanja.
- Sudjeluje na sastancima za odabiranje ciljeva.

**Koordinator za inženjeriju .** Koordinator za inženjeriju je posebni stožerni časnik za

koordinaciju inženjerijskih sredstava i djelovanja (operacija) za potrebe zapovjedništva. Koordinator za inženjeriju je obično viši časnik inženjerije. On je zapovjednik inženjerijske postrojbe koja podupire zapovjedništvo. Pomoćnik ili zamjenik koordinatora za inženjeriju je stalni stožerni časnik, koji zamjenjuje koordinatora za inženjeriju u njegovoj odsutnosti. Koordinator za inženjeriju nalazi se na razinama korpusa i divizije, te u manevarskim bojnama i brigadama, kad se organiziraju kao namjenske snage. Pored svojih općih odgovornosti, koordinator za inženjeriju je odgovoran za sljedeća područja i djelatnosti:

- Planira i nadzire sljedeće inženjerijske funkcije na bojnopolju:
  - Pokretljivost
  - Protupokretljivost (protumobilnost, zaprečavanje)
  - Preživljavanje
  - Opća inženjerija
  - Topografska inženjerija
- Preporučuje organizaciju inženjerije za borbu.
- Planira i koordinira s G3 o integraciji prepreka i paljbi.
- Savjetuje zapovjednika o uporabi organskih i ostalih sredstava i snaga inženjerije.
- Savjetuje zapovjednika o primjeni i uklanjanju prepreka.
- Savjetuje zapovjednika o okolnoj situaciji, koordinira s drugim stožernim časnicima pri određivanju posljedica djelovanja na okoliš i pomaže zapovjedniku integrirati razmatranja okoliša u proces odlučivanja.
- Izrađuje zemljovide i druge prikaze terena (koordinira s G2 planiranje i distribuciju).
- Planira i nadgleda izgradnju, održavanje i popravak kampova i objekata za vlastite snage, ratne zarobljenike i civilne internirane osobe.
- Planira i koordinira s koordinatorom paljbene potpore uporabu mina koje se rasipaju topništvom.
- Planira i koordinira zaštitu okoliša, kritična područja i razine zaštite.
- Pomaže G2 (S2) pri obavještajnoj pripremi bojišnice, uključujući izradu inženjerijske prosudbe bojišnice.
- Sudjeluje na sastancima za odabiranje ciljeva.
- Osigurava informacije o stanju raspoloživih inženjerijskih snaga i sredstava.
- Preporučuje G4 glavne smjerove opskrbe i logističke prostore, temeljene na tehničkim informacijama.
- Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2 preko G3.

**Časnik za raspolaganje streljivom i eksplozivom.** Časnik za raspolaganje streljivom i eksplozivom je posebni stožerni časnik za koordinaciju detekcije, identifikacije,

obnavljanja, ocjenjivanja, sigurnosti vraćanja te konačno, raspolaganja streljivom i eksplozivnim sredstvima. Časnik za streljivo i eksploziv postavlja se na razini korpusa i divizije, a obično je također zapovjednik grupe za streljivo i eksploziv, bojne ili satnije. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, časnik za streljivo i eksplozivna sredstva ima i slijedeće posebne odgovornosti:

- Uspostavlja i provodi sustav izvještavanja o incidentima sa streljivom i eksplozivom.
- Uspostavlja, provodi i nadzire postupke izvještavanja o tehničkim obavještajnim podacima.
- Koordinira zahtjeve za potporu streljivom i eksplozivnim sredstvima s postrojbama koje zahtijevaju, drugim zapovjednicima KoV, drugim granama, saveznim organima, te višenacionalnim ili koalicijskim partnerima. Ova koordinacija može uključiti administrativnu i logističku potporu s podređenim postrojbama koje rukuju streljivom i eksplozivnim sredstvima, prema potrebi.
- Nadgleda stanje popune, te prosljeđuje zahtjeve za posebnim alatima, opremom i sredstvima za uništavanje streljiva i eksplozivnih sredstava.

**BILJEŠKA:** Za više pojedinosti o dužnostima i odgovornostima časnika za streljivo i eksplozivna sredstva vidjeti uputu AR 75-15.

***Koordinator za paljbenu potporu.*** Koordinator za paljbenu potporu je poseban stožerni časnik u zapovjedništvu za koordiniranje paljbene potpore, te sredstava i djelovanja poljskog topništva. Koordinator za potporu paljbom je stariji časnik poljskog topništva u postrojbi. On je zapovjednik postrojbe poljskog topništva za potporu snagama. Pomoćnik ili zamjenik koordinatora za potporu paljbom stalni je stožerni časnik u stožeru, koji predstavlja koordinatora za potporu paljbom u njegovoj odsutnosti. Koordinator za potporu paljbom nalazi se u postrojbi manevarskih snaga, na svim razinama zapovijedanja od bojne do korpusa. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, koordinator za paljbenu potporu ima slijedeće posebne odgovornosti:

- Razvija s G3 (S3) koncept paljbi za potporu djelovanja (operacija).
- Planira i koordinira zadaće potpore paljbom za:
  - Potporu snagama u dodiru.
  - Potporu zapovjednikovog plana vođenja borbenih djelovanja.
  - Sinkronizaciju sustava paljbe za potporu.
  - Održavanje sustava paljbene potpore.
  - Provedbu paljbe u dubinu.
  - Provedbu protupaljbu, kako bi uništio, neutralizirao ili potisnuo sustav posredne paljbe neprijatelja.
  - Provedbu paljbe za potiskivanje neprijateljske PZO.

- Provedbu paljbe na ofenzivnu PZO.
- Provedbu bliske paljbe.
- Integraciju nesmrtonosne paljbe u ukupnu shemu paljbe.
- Provedbu paljbe u pozadinu.
- Sudjeluje u sastancima o biranju ciljeva i izrađuje dokumente, kao što su standardi za odabir ciljeva i popis visokovrijednih ciljeva.
- Planira i koordinira, preko G3 (S3), s odjelom G2 (S2), časnikom veze i časnikom za elektroničko ratovanje, upotrebu mjera potpore elektroničkim ratovanjem i elektroničkom zaštitom, kao dijela paljbene potpore.
- Osigurava informacije o stanju sustava paljbene potpore, sredstava i snaga za određivanje ciljeva, te o stanju raspoloživog streljiva poljskog topništva.
- Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2 i G3.
- Planira i koordinira s koordinatorom inženjerije uporabu mina koje se rasipaju iz zraka ili topništvom.
- Preporučuje za G3 (S3) intenzitet snabdijevanja streljivom za poljsko topništvo.
- Organizira prosudbu o tome da li je odgovarajuće određena kontrolirana zaliha streljiva za poljsko topništvo.
- Preporučuje interno premještanje kontroliranih zaliha za podređena zapovjedništva, radi prilagodbe prioritetima potpore.
- Uspostavlja i dostavlja odgovarajuće mjere za koordiniranje paljbene potpore u tekućim i narednim djelovanjima.
- Uspostavlja prioritete i određuje smjerove za radare za upravljanje protupaljbom.
- Koordinira uporabu paljbe po ciljevima koji su pokriveni senzorima.
- Koordinira pregled poljskog topništva u zapovjedništvu, s višim i susjednim zapovjedništvima.
- Nominira nuklearne ciljeve (samo na razini korpusa).
- Koordinira i sinkronizira združene platforme za paljbenu potporu.

**Povjesničar.** Povjesničar je posebni stožerni časnik odgovoran za koordiniranje dokumentacije povijesnih djelatnosti zapovjedništva. Povjesničar je nominalno civilni službenik. Povjesničar postoji na razinama korpusa i divizije. Niže su navedena područja i djelatnosti za koje je odgovoran povjesničar. Pored općih stožernih odgovornosti, povjesničar:

- Priprema povijest postrojbe.



- Nadzire povijesne djelatnosti zapovjedništva.
- Ubacuje povijesnu perspektivu i sjećanje na instituciju u djelatnosti postrojbe.
- Prikuplja i održava (čim je prije moguće) zapise kao što su stožerni časopisi, planovi i zapovijedi, te izvještaji nakon provedenih akcija.
- Priprema posebne studije ili izvještaje, temeljene na prikupljenom povijesnom materijalu.
- Održava zbirku povijesnih istraživanja zapovjedništva, adekvatnu za potporu povijesnih misija.
- Uspostavlja i održava vezu s ostalim povjesničarima, prema potrebi.

**Časnik za vezu.** Časnik za vezu je posebni stožerni časnik odgovoran za predstavljanje zapovjednika u zapovjedništvima drugih postrojbi, s ciljem koordiniranja i unapređivanje suradnje između dviju postrojbi. Pomoćnik načelnika stožera G3 (osim ako načelnik stožera ne zapovijedi drugačije) koordinira stožerne odgovornosti s časnikom za vezu.

**BILJEŠKA:** Potpun opis dužnosti i odgovornosti časnika za vezu može se naći u Dodatku L.

**Načelnik vojne policije.** Načelnik vojne policije je posebni stožerni časnik za koordinaciju sredstava i djelovanja za borbu, borbenu potporu i borbenu logističku potporu vojne policije. Načelnik vojne policije je stariji časnik vojne policije u zapovjedništvu. On je također zapovjednik postrojbe vojne policije koja podupire snage. Načelnik vojne policije stožeru dodaje časnika, koji ga predstavlja u stožeru za vrijeme njegove odsutnosti. Načelnik vojne policije postoji na razini korpusa i divizije. Pored općih stožernih odgovornosti, načelnik vojne policije ima i sljedeće posebne odgovornosti:

- Planira i nadgleda
  - Operacije potpore manevru i pokretljivosti, uključujući rutinsko motrenje, izviđanje, upravljanje cirkulacijom, nadzor nad izbjeglicama, nadzor nad vojnicima koji su izgubili svoje postrojbe, distribuciju informacija te prikupljanje i izvještavanje taktičkih i kriminalističkih obavještajnih podataka.
  - Čimbenike djelovanja na sigurnosti područja, uključujući aktivnosti zaštite područja, motrenje zona i područja te zaštitu upravljanja i zapovijedanja (nadzor nad pristupom; fizička sigurnost kritičnih sredstava, čvorova i osjetljivih materijala; protumotrenje; te sigurnost određenih ključnih osoba).

- Internaciju i repatrijaciju, uključujući prikupljanje, zatočenje i interniranje, čuvanje, održavanje, te evakuaciju ratnih zarobljenika i civilnih zatočenika, raseljenih civila i vojnih zatvorenika SAD-a.
  - Zakonske i zapovijedane zadaće, uključujući provedbu zakonska, kriminalističke istrage, zatvor vojnih uhićenika SAD i protuteroristička djelovanja.
  - Sigurnosne aspekte operacija unutrašnje obrane u inozemstvu, u suradnji sa G2 (S2).
  - Potporu civilnoj vlasti tijekom domaćih nereda i katastrofa, kada je ovlaštena i zakonski utemeljena, u suradnji s G5 (S5) i stožernim pravnikom.
- Koordinira carinske i djelatnosti protiv droge.
  - Održava vezu s lokalnim civilnim izvršnim vlastima.
  - Pomažu G1 u administriranju stege, zakona i reda, uključujući hvatanje vojnih bjegunaca, dezertera, prekršitelje za vojne sudove, zahtjeve za pratnju interniraca, pritvorenika i uhićenika, nagrade i kazne, te razmještaj vojnika koji su izgubili svoje postrojbe.
  - Osigurava statističke podatke o vojnim bjeguncima, dezerterima itd. za G1 preko G3.
  - Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2 preko G3.
  - Koordinira s G4 o svim logističkim zahtjevima koji se tiču ratnih zarobljenika, civilnih interniraca, te o financijskim aspektima odšteta.

**Časnik za psihološko djelovanje.** Časnik za psihološko djelovanje je specijalni stožerni časnik odgovoran za koordinaciju psiholoških sredstava i djelovanja u zapovjedništvu. Časnik za psihološko djelovanje nalazi se na razini korpusa i divizije. Ako ovaj časnik nije postavljen u zapovjedništvu, zapovjednik pridruženog elementa za psihološka djelovanja može preuzeti dužnosti i odgovornosti časnika za psihološko djelovanje. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, časnik za psihološko djelovanje ima slijedeće posebne odgovornosti:

- Provodi stožerno planiranje i nadzor nad psihološkim djelatnostima.
- Ocjenjuje, sa G2 i G5, neprijateljske napore u psihološkom djelovanju i učinkovitost vlastitog psihološkog djelovanja (operacija) na ciljane grupe.
- Koordinira s G5 (S5) o utjecaju psiholoških djelovanja (operacija).
- Koordinira prethodno i naknadno ispitivanje proizvoda promidžbe i protupromidžbe kod publike (u javnosti).
- Koordinira s G5 (S5) planove i pomaže pri provedbi dislociranih civilnih djelovanja.
- Ocjenjuje učinkovitost kampanje psiholoških djelovanja na ciljanu publiku.

- Ocjenjuje psihološki utjecaj vojnih djelovanja (operacija) na neprijatelja i na civilnu populaciju.
- Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2, preko G3.
- Koordinira s časnikom za odnose s javnošću i G5 kako informacije, koje se daju, bile međusobno u skladu.

**Časnik za tehničku zaštitu.** Časnik za tehničku zaštitu poseban je stožerni časnik odgovoran za koordinaciju zaštitnih mjera u okviru zapovjedništva. Časnik za tehničku sigurnost postoji u svakoj postrojbi zapovjedništva od bojne do korpusa. Pored općih stožernih odgovornosti, časnik za tehničku sigurnost ima slijedeće posebne odgovornosti:

- Razvija, nadgleda i prati
  - Program sigurnosti i zdravstveni program zapovjedništva.
  - Program upravljanja rizikom, za sve poslove i djelatnosti u zapovjedništvu.
  - Program sprečavanja nesretnih slučajeva.
- Koordinira upravljanje rizikom u stožeru, za svaku vježbu, te daje preporuke G3.
- Suraduje s glavnim inspektorom i načelnikom vojne policije o trendovima u svezi zaštite, prikupljenim tijekom nadzora.
- Osigurava ulaz za G1 o projekcijama gubitka zbog nesreća.
- Osigurava obuku iz područja zaštite za lokalnu civilnu radnu snagu.
- Suraduje s G3 i G4 na zaštitnim mjerama pri prijevozu i skladištenju oružja, streljiva, eksploziva, naftnih derivata i drugih opasnih materijala.
- Pomaže zapovjedniku i stožeru u integriranju upravljanja rizikom u planiranje, koordinaciju i razvijanje planova i zapovijedi, radi zaštite snaga od gubitka u nesrećama.
- Pomaže zapovjedniku u razvijanju, primjeni i praćenju zračnih i zemaljskih programa radi sprečavanje gubitaka u nesrećama.
- Prikuplja i raščlanjuje podatke gubitaka u nesrećama za raščlambe trendova i njihovo objavljivanje, usmjerenih na smanjenje rizika i preventivne programe.
- Priprema prosudbe o tehničkoj zaštiti snaga i preporučuje mjere upravljanja smanjivanjem rizika u svim djelovanjima.
- Pomaže zapovjednikovu stožeru, stožeru višeg i nižeg zapovjedništva, združenim snagama, naciji domaćina u primjeni upravljanja rizikom za njihova funkcionalna područja.
- Prosuđuje provedbu upravljanje rizikom postrojbe tijekom planiranja i izvršenja; prema potrebi preporučuje mjere za smanjenje rizika.

**Koordinator za specijalne operacije.** Koordinator za specijalne operacije je posebni stožerni časnik, odgovoran za koordinaciju i integraciju snaga i sredstava *Specijalnih snaga, Rendžera i Zrakoplovstva specijalnih operacija*. Koordinator za specijalne operacije postavlja se obično na razini korpusa. No, kad god je snagama pridodana ili stavljena pod operativno upravljanje postrojba za specijalna djelovanja, netko iz stožera ili iz pridodane postrojbe obnaša dužnosti koordinatora za specijalne operacije. Na razinama nižim od korpusa, postrojba obično prima tim za vezu za posebne operacije, koji obnaša dužnosti koordinatora za specijalne operacije. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, koordinator za specijalne operacije ima slijedeće odgovornosti:

- Savjetuje zapovjednika o sposobnostima i ograničenima *Specijalnih snaga, Rendžera i Zrakoplovstva specijalnih operacija*.
- Osigurava koordinaciju između korpusa i elementa zapovijedanja i upravljanja specijalnim operacijama, koji može biti smješten s taktičkim operativnim centrom postrojbe.
- Koordinira specifične zahtjeve od zapovjedništva specijalnih operacija ratišta, zapovjedništva specijalnih operacija KoV-a i združenog zapovjedništva za specijalne operacije, te održava vezu s njima.
- Suraduje s postrojbama za duboko izviđanje iz konvencionalnih snaga radi smanjivanja mogućnosti sukoba (smjerovi, zračni smjerovi, ciljevi izviđanja, predaja ciljeva itd.)
- Preporučuje zahtjeve za informacijama za G2 preko G3.
- Koordinira zahtjeve za potporu *Specijalnih snaga, Rendžera i Zrakoplovstva specijalnih operacija* s drugim stožernim odjelima.
- Pomaže planirati i koordinirati vezu između korpusa i snaga za specijalne operacije.
- Osigurava stručnu ekspertizu u stožeru za pitanja primjene, doktrine, taktike, tehnika i postupaka *Specijalnih snaga, Rendžera i Zrakoplovstva specijalnih operacija*.

**Časnik za zračni prijevoz na ratištu.** Časnik za zračni prijevoz na ratištu je posebni stožerni časnik, odgovoran za savjetovanje zapovjednika o najboljoj uporabi resursa zračnog prijevoza i koordiniranje njihove uporabe. Časnik za zračni prijevoz na ratištu je zrakoplovni časnik. Časnik za zračni prijevoz na ratištu se obično postavlja u korpusu, diviziji, pukovniji i samostalnoj brigadi. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, časnik za zračni prijevoz na ratištu ima slijedeće odgovornosti:

- Savjetuje zapovjednika snaga KoV o sposobnostima, ograničenjima i uporabi zrakoplova (aviona) zračnih snaga ratišta i sredstvima strategijskog zračnog prijevoza.

- Pomaže zapovjedniku snaga KoV u planiranju i koordiniranju planirane, trenutne i žurne potpore kopnenim djelovanjima zračnim prijevozom snagama ratišta i strategijskim snagama.
- Koristi i održava naprednu mrežu za najavu i koordinaciju zračnog prijevoza.
- Osigurava da časnik za zračni prijevoz, kao i dodatni časnici za zračni prijevoz budu uključeni u pokrete KoV-e, u svezi s vježbama ili raspoređivanjem.
- Izvršava zadaće časnika za praćenje stanja u zoni izbacivanja, nadzora zone izbacivanja i sigurnosti zone spuštanja, u slučaju da nisu raspoloživi borbeni tim za upravljanje ili potporni tim zone izbacivanja iz KoV-e.

### **Pomoćnik načelnika stožera, G4(S4), Logistika**

**Časnik za poslove prijevoza.** Časnik za poslove prijevoza je posebni stožerni časnik odgovoran za koordinaciju sredstava za prijevoz i djelovanja (operacija) u zapovjedništvu. Časnik za poslove prijevoza nalazi se na razini korpusa i divizije. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, časnik za poslove prijevoza ima slijedeće odgovornosti:

- Planira i nadgleda:
  - Administrativni pokret, uključujući pokret od luke iskrcavanja, pokret borbene logističke potpore i ostale pokrete, prema uputama G3 (S3).
  - Planiranje i reguliranje pokreta glavnim pravcima snabdijevanja.
  - Način prevoženje (kamion, željeznica, zrak, voda).
  - Prijevoz materijala i osoblja.
- Nadgleda pokrete po pravcima, za dvije niže razine.
- Koordinira prijevoz s višim razinama, u slučaju da su zahtjevi veći od mogućnosti.

### **Osobni stožer**

Neki stožeri imaju osobne stožerne časnike koji rade pod neposrednim nadzorom zapovjednika i zbog toga imaju izravni pristup zapovjedniku. Zapovjednik će napisati upute ili dati specifične smjernice o tome, kada bi osobni stožerni časnik trebao informirati ili raditi na zadaćama za načelnika stožera ili za druge članove stožera.

Većina osobnih stožernih časnika također obavljaju dužnosti i kao posebni stožerni časnici, radeći s odgovarajućim stožernim časnikom koordinacijskog dijela stožera. To se radi od slučaja do slučaja, ovisno o uputama zapovjednika ili prirodi zadaće. Osobni stožerni časnici mogu raditi i posredno, pod nadzorom načelnika stožera ili izvršnog časnika.

Niže su navedeni članovi zapovjednikovog osobnog stožera koji obično čine zapovjednikov osobni stožer. Sukladno zakonima ili prema propisima, oni imaju poseban (jedinствен) odnos sa zapovjednikom. Iako postoje i drugi članovi zapovjednikova osobnog stožera, ali ovaj priručnik govori samo o stožernim časnicima, s izuzetkom starijeg dočasnika u zapovjedništvu. Svaki od ovih osobnih stožernih časnika obrađen je u nastavku:

- Viši dočasnik u zapovjedništvu.
- Pobočnik.
- Vojni vikar.
- Glavni inspektor.
- Časnik za odnose s javnošću.
- Stožerni pravnik.

### ***Stariji dočasnik u zapovjedništvu (Nema koordinacijske odgovornosti u stožeru)***

Stariji dočasnik u zapovjedništvu je član osobnog stožera zapovjednika, zahvaljujući tome što je najstariji dočasnik u zapovjedništvu. Stariji dočasnik u zapovjedništvu odgovoran je da zapovjedniku osigura osobne, stručne i tehničke savjete u pitanjima vojnika i dočasničkom koru kao cjelini. Stariji dočasnik u zapovjedništvu postoji u zapovjedništva svake postrojbe od razine bojne do korpusa. Dužnosti i odgovornosti starijeg dočasnika u zapovjedništvu variraju zavisno od posebnih želja zapovjednika, vrsti i veličini postrojbe te misiji. Stariji dočasnik u zapovjedništvu ima obično slijedeće posebne dužnosti:

- Osigurava savjete i preporuke zapovjedniku i stožeru u pitanjima koje se odnose na vojnike i dočasnike.
- Provodi ustanovljenu politiku i standarde vezane za rad, obuku, izgled i izvedbu vojnika i dočasnika.
- Održava komunikaciju s dočasnicima podređenih postrojbi i ostalim vojnicima i dočasnicima, radeći dočasnički kanal.
- Nadgleda obuku postrojbe/vojnika i dočasnika, te ju ispravlja ako je potrebno.
- Administrira i nadgleda program razvoja dočasnika u postrojbi te uporabu narednikovog vremena za obuku.
- Osigurava savjetovanje i smjernice za dočasnike i vojnike.

- Sa zapovjednikom razvija popis bitnih zadaća za ostvarenje misije postrojbe.
- Administrira i predsjedava savjetom za odabir dočasnika i vojnika u postrojbi.
- Provodi ostale dužnosti koje propisuje zapovjednik, uključujući prijam i upućivanje primljenih vojnika i dočasnika, te pomaže pri zapovjednim nadzorima djelatnosti i objekata.
- Prema potrebi nadgleda i preporučuje postupanje vezano za moral i stegu postrojbe.
- Koordinira rad na sigurnosti postrojbe, uključujući borbeni položaj i lokalnu sigurnost.

•

***Pobočnik (Nema koordinacijske odgovornosti u stožeru)***

Pobočnik služi kao osobni pomoćnik generalu. Pobočnik se postavlja uz svakog časnika čina generala. Čin pobočnika ovisi o činu generala. U nastavku se navode područja i djelatnosti za koje odgovora pobočnik:

- Skrbi za osobnu dobrobit i sigurnost generala, te ga oslobađa rutinskih dužnosti i dužnosti koje bespotrebno troše vrijeme.
- Pomaže pripremati i organizirati rasporede rada, djelatnosti i kalendare.
- Priprema i izvršava službena putovanja.
- Dočekuje i domaćin je generalovim posjetiteljima, u njegovom stožeru ili u stanu.
- Koordinira protokolarnu djelatnost.
- Djeluje kao izvršni pomoćnik.
- Nadgleda ostale članove osobnog stožera (tajnice, pomoćnike, vojnike i dočasnike, vozače)
- Ostale dužnosti variraju prema željama generala.

***Vojni vikar (Koordinira s pomoćnikom načelnika stožera, G1 (S1), prema potrebi)***

Vojni vikar jeste posebni stožerni časnik, a obično, na zapovjednikov poziv, služi u osobnom stožeru. Vojni vikar odgovoran je za koordiniranje vjerskih sredstava i djelatnosti u okvirima zapovjedništva. Vojni vikar je povjerljiv savjetnik zapovjednika za vjerske stvari. Vojni vikar se nalazi u svakoj postrojbi zapovjedništva od bojne do korpusa. Niže su navedena područja i djelatnosti za koje je odgovoran vojni vikar. Pored općih stožernih odgovornosti on:

- Savjetuje zapovjednika o vjeri, etici i moralu (s vjerskog stanovišta), uključujući i vjerske potrebe cjelokupnog dodijeljenog osoblja.
- Osigurava zapovjednicima vjersku skrb, osobne konzultacije, savjete i pravo na povjerljivost i vjersko povjerenje.
- Razvija i provodi vjerski program zapovjedništva.
- Provodi stožerni nadzor i tehnički nadzor nad vjerskom potporom u zapovjedništvu.
- Osigurava moralno i duhovno vodstvo zapovjedništvu i zajednici.
- Koordinira vjersku potporu s postrojbenim pomoćnim vjerskim timovima viših i susjednih stožera, drugih grana, te višenacionalnim snaga ili koalicijskim partnera.
- Prevodi operativne planove u prioritete za vjerskom potporom na bojišnici.



- Pomaže zapovjedniku osigurati svim vojnicima priliku za obavljanje dužnosti osobne vjere.
- Savjetuje zapovjednika i stožer, s odjelom G5 (S5) o utjecajima vjere i vjerskih običaja domaćih vjerskih grupa u području operacija.
- Provodi ili osigurava vjerske obrede, sakramente, službe, vjersku i pastoralnu skrb i savjetovanje za vjerski život, skrbi za ranjenike i časnu smrt.
- Osigurava vjersku potporu zapovjedništvu i zajednici, uključujući nemoćne ili bolesne osobe, ratne vojne zarobljenike, civilne zatočenike i izbjeglice.
- Osigurava vezu s domaćim vjerskim vođama, u uskoj suradnji s G5 (S5).
- Vježba, oprema i podupire podređenog vikara i njegovog pomoćnika.

***Glavni inspektor (Koordinira s pomoćnikom načelnika stožera, G1 (S1), prema potrebi)***

Glavni inspektor je osobni stožerni časnik odgovoran za savjete zapovjedniku o općem dobru i stanju stege pod zapovjedništvom. Glavni inspektor je povjerljiv savjetnik zapovjednika. Glavni inspektor se postavlja uz svakog časnika čina generala u zapovjedništvu, te uz odabrane zapovjednike instalacija. Pored općih stožernih dužnosti, glavni inspektor je odgovoran za slijedeća posebna područja i djelatnosti:

- Integrira zapovjednikov program nadzora organizacije.
- Provodi nadzore, preglede i proučavanja, na zapovjednikov zahtjev, te nadgleda aktivnosti za popravak nedostataka.
- Prima navode (tvrdnje) i provodi ispitivanja i istrage.
- Nadgleda i informira zapovjednika o pojavama, pozitivnim i negativnim, u svim područjima djelovanja.
- Konzultira stožerne odjele prema potrebi, kako bi dobio pitanja od posebne pozornosti za inspektore, te dobio tehničku pomoć.
- Određuje zapovjednu stegu, a također i djelotvornost, ekonomičnost, moral, obučenosť i spremnosť.
- Osigurava pomoć vojnicima, službenicima ministarstva kopnene vojske, članovima obitelji, umirovljenicima i ostalim članovima snaga koji traže pomoć u pitanjima vezanim za vojsku.
- Opskrbljuje zapovjednika stalnim, objektivnim i nepristranim prosudbama zapovjednikove operativne i administrativne učinkovitosti.
- Identificira i pomaže u donošenju sustavnih odluka.

**BILJEŠKA:** Glavni inspektor služi zapovjednikovom osoblju u stožeru u skladu sa priručnikom AR 20-1. Za dodatne dužnosti i odgovornosti glavnog inspektora, vidjeti priručnik AR 20-1.

***Časnik za odnose s javnosti (Koordinira s pomočnikom načelnika stožera, G1 (S1), prema potrebi)***

Časnik za odnose s javnosti je osobni stožerni časnik odgovoran za razumijevanje i ispunjavanje potreba za informiranjem vojnika, vojne zajednice i javnosti. Časnik za odnose s javnosti postoji na razinama korpusa, divizije i glavnih potpornih zapovjedništava. Pored općih stožernih odgovornosti, časnik za odnose s javnosti ima slijedeće posebne odgovornosti:

- Planira i nadgleda program javnih poslova zapovjedništva.
- Savjetuje i informira zapovjednika o utjecaju programa javnih poslova zapovjedništva i utjecajima planiranih ili provedenih djelovanja.
- Služi kao zapovjednikov glasnogovornik, za sva komuniciranja s vanjskim medijima.
- Procjenjuje zahtjeve za informacijama i očekivanja vojske i javnosti, prati javna glasila i javno mnijenje, te ocjenjuje učinkovitost planova i operacija javnih djelovanja.
- Olakšava napore javnih glasila da opišu operacije slanjem tijekom cjelovitih, točnih i pravovremenih informacija.
- Koordinira logističku i administrativnu potporu civilnih novinara pod administrativnim nadzorom postrojbe.
- Održava vezu s predstavnicima javnih glasila, kako bi na ovlašten i odgovarajući način osigurao akreditacije, prehranu, smještaj, prijevoz i pratnju.
- Razvija i objavljuje (širi) smjernice i postupke, te školuje i uvježbava zapovjedništvo za zaštitu širenja informacija koje mogu naškoditi misiji, nacionalnoj sigurnosti i/ili osobnoj privatnosti.
- Informira vojsku, članove obitelji i civilno osoblje ministarstva obrane o njihovim pravima prema "*Aktu o privatnosti*", njihovim odgovornostima za operativnu sigurnost i njihovim ulogama kao posrednih predstavnika zapovjedništva, kada surađuju s javnim medijima.
- Koordinira s G3 (psihološka djelatnost) i G5 pri osiguranju slanja informacija koje neće međusobno biti kontradiktorne.
- Prosuđuje i preporučuje obavijesne, zabavne i informativne potrebe vojnika i publike kod kuće.
- Radi u bliskoj suradnji s G5/S5 i drugim organima, kako bi se osigurala integrirana strategija i jedinstveni naponi radi komunikacije vojnih stavova i radi potpore taktičkih i operativnih ciljeva.
- Savjetuje zapovjednika i stožer o pitanjima u svezi s "*Aktom o privatnosti*" i "*Aktom o slobodi informiranja*".

BILJEŠKA: Časnik za odnose s javnošću služi osobnom stožeru zapovjednika u skladu s priručnikom AR 360-5. Za dodatne informacije o dužnostima i odgovornostima časnika za odnose s javnošću vidjeti AR 360-5.

***Stožerni pravnik (Koordinira s pomoćnikom načelnika stožera, G1 (S1), prema potrebi)***

Stožerni pravnik je zapovjednikov pravni savjetnik o stvarima koje utječu na moral, red i stegu zapovjedništva. Stožerni pravnik, kao posebni časnik u stožeru, osigurava pravnu pomoć članovima zapovjedništva i zajednice. Stožerni pravnik nalazi se na razinama korpusa, divizije i glavnih potpornih zapovjedništava. Element pravne potpore, uključujući najmanje pravnika, raspoređuje se u svake namjenski organizirane snage razine brigade. Pored svojih općih stožernih odgovornosti, stožerni pravnik ima slijedeće posebne odgovornosti:

- Osigurava pravne savjete zapovjedniku o:
  - Vojnom zakonu (direktivama ministarstvu obrane, pravila ministarstva kopnene vojske i pravila zapovjedništava).
  - Općem zakonu (statuti SAD, federalni propisi te državni i lokalni zakoni).
  - Stranim zakonima, dogovorima o statusu snaga i međunarodnom zakonu.
  - Zakonu o oružanim sukobima (Ženevska i Haška konvencija).
  - Pravilima angažiranja.
  - Zakoni i ugovori o okolišu.
  - Ugovorima o ratovanju.
  - Postupanju prema ratnim zarobljenicima i civilnim internircima.
- Osigurava pravnu službu u administrativnom zakonu, izjavama, zakonu o ugovorima, krivičnom zakonu, međunarodnom zakonu, pravnoj pomoći i operativnom zakonu.
- Nadgleda administraciju vojnog pravnog sustava.
- Izravno komunicira sa zapovjednikom u pogledu administracije vojnog pravnog sustava.
- Osigurava da se krivični zakon u zapovjedništvu provodi na način da su prava pojedinaca zaštićena i da se poštuju interesi pravde.
- Koordinira s G4 o zakonskim aspektima politike ugovaranja, izrađuje obrasce za oduzimanje (rekviziciju) i ispituje nestandardne lokalne ugovore.
- Koordinira s predstavnicima službe vojnog sudstva, kako bi se osiguralo vijeće obrane koje zastupa vojnike u sudskom postupku.

- Koordinira s predstavnicima vojnog sustava radi osiguranja vojnih sudaca za opće i posebne vojne sudove.

**BILJEŠKA:** Stožerni pravnik služi u zapovjednikovom osobnom stožeru u skladu s priručnikom AR 27-1. Za dodatne informacije i dužnosti stožernog pravника vidjeti priručnik AR 27-1.

## Glava 5

**PROCES VOJNOG DONOŠENJA ODLUKA**

Donošenje odluka znači *da li* odlučiti, a zatim *kada* i *što* odlučiti. Donošenje odluka uključuje biti svjestan posljedica odluka. Odluke su sredstvo kojim zapovjednik tumači svoj pogled na krajnje stanje svog djelovanja.

Donošenje odluka je istovremeno i znanost i umijeće. Mnogi aspekti vojnih operacija - brzina kretanja, potrošnja goriva, učinci oružja - su mjerljivi i zato spadaju u područje *znanosti ratovanja*. Ostali aspekti - utjecaj vođenja, složenost operacija i neizvjesnost s obzirom na neprijateljske namjere - pripadaju *umijeću ratovanja*.

Vojno donošenje odluka okreće se oko jednog, uspostavljenog, dokazanog, analitičkog procesa - procesa vojnog donošenja odluka. (Vidjeti sliku 5-1). Proces vojnog donošenja odluka je prilagodba vojnog analitičkog pristupa rješavanju problema. Proces vojnog donošenja odluka je oruđe koje pomaže zapovjedniku i stožeru planiranju. Proces vojnog donošenja odluka započinje prijemom misije, a završava izdavanjem plana ili zapovijedi, dok se analitički aspekti odlučivanja nastavljaju na svim razinama tijekom djelovanja..

Proces vojnog odlučivanja pomaže zapovjedniku i njegovom stožeru proučavanju situacije na bojišnici i donošenju logične odluke. Proces pomaže zapovjedniku i njegovom stožeru primijeniti temeljitost, jasnoću, zdravu prosudbu, logiku i stručno znanje pri donošenju odluke. Potpuni proces vojnog odlučivanja je detaljan, razuman, dosljedan i vremenski ograničen proces, korišten kada ima dovoljno vremena za adekvatno planiranje i dovoljnu potporu stožera kako bi se temeljito ispitale brojne vlastite i neprijateljske inačice djelovanja. To se tipično javlja kod izrade operativnih planova, kod planiranja za potpuno nove misije, tijekom produženih djelovanja i tijekom uvježbavanja stožera, organiziranog specijalno za poučavanje procesa vojnog donošenja odluka.

Proces vojnog donošenja odluka temelj je na kojem počiva planiranje u uvjetima ograničenog vremena. Proizvodi stvoreni za vrijeme potpunog procesa vojnog odlučivanja mogu i trebaju biti upotrijebljeni tijekom uzastopnih sastanaka planiranja, kada nema dovoljno vremena za temeljiti ponovni pregled, ali gdje se postojeći čimbenici "misija- neprijatelj-zemljište-vlastite snage - raspoloživo vrijeme" bitno ne mijenjaju. (Vidjeti dio priručnika o vojnom odlučivanju u vremenski ograničenim uvjetima).

Proces vojnog donošenja odluka oslanja se na korištenje uobičajeno prihvaćene doktrine, napose u tekuće odobrenim izrazima i simbolima. Priručnik FM 101-5-1 "Termini i simboli" izvorni je dokument za većinu odobrenih izraza i simbola. Upotreba odobrene terminologije i grafičkih prikaza olakšava brzu i točniju prosudbu situacije i stvaranje i primjenu planova i zapovjedi s minimalnom mogućnosti nesporazuma vezanog za izraze i simbole korištenih u tom procesu.

**Prednosti** upotrebe potpunog procesa vojnog donošenja odluka umjesto skraćene verzije jesu:

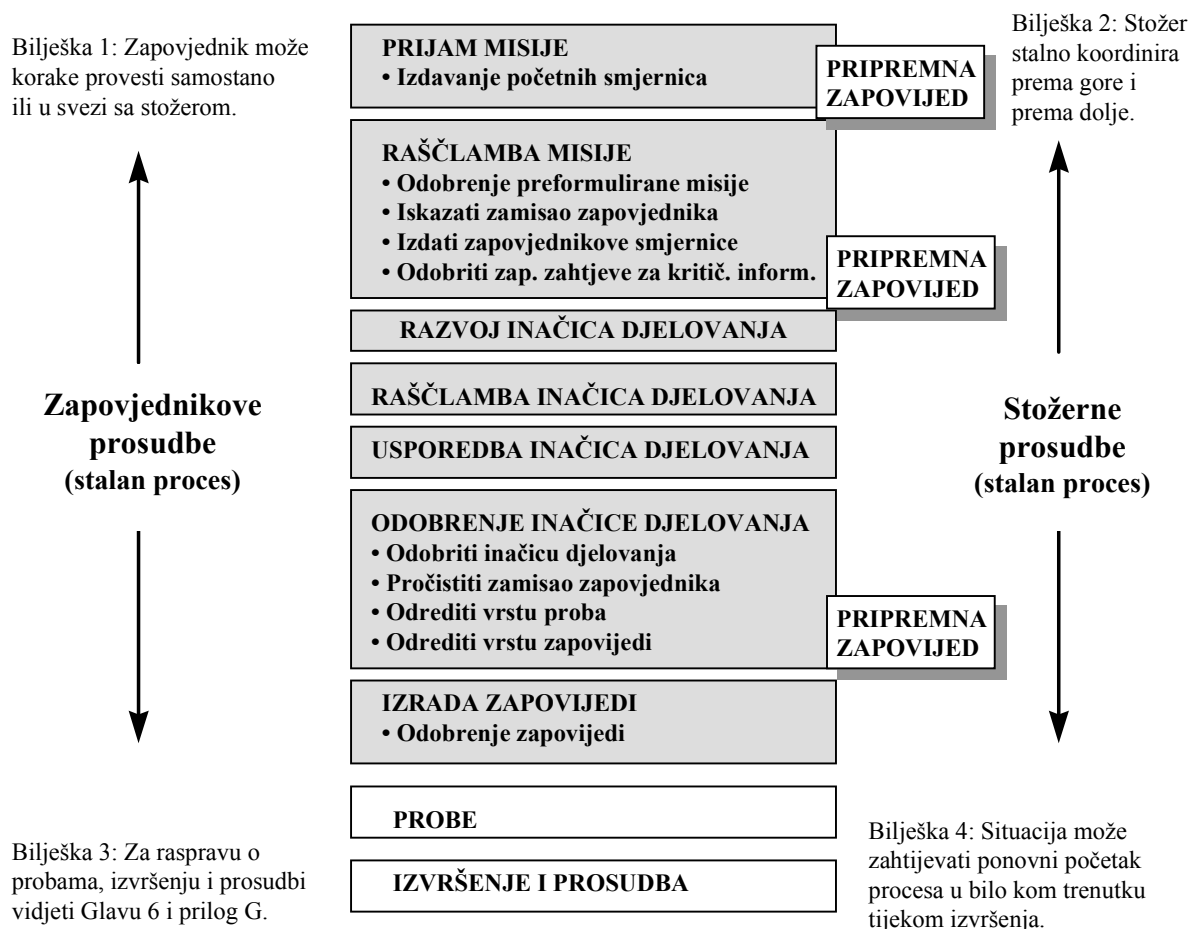
- On raščlanjuje i uspoređuje višestruke vlastite i neprijateljske inačice djelovanja u pokušaju identifikacije najbolje vlastite inačice djelovanja.
- On osigurava najveću moguću integraciju, koordinaciju i sinkronizaciju operacija te smanjuje rizik previda važnih aspekata operacije.
- On ima za posljedicu detaljne operativne zapovijedi ili planove.

**Slabost** upotrebe potpunog procesa vojnog donošenja odluka je velik utrošak vremena u procesu.

## ULOGE ZAPOVJEDNIKA I STOŽERA

Zapovjednik je zadužen za taj proces donošenja odluke i odlučuje koji će se postupci upotrijebiti u pojedinoj situaciji. Proces planiranja počiva na jasnoj artikulaciji njegove vizualizacije bojišnice. On je osobno odgovoran za planiranja, pripreme i izvršenja. Od početka do kraja zapovjednikova osobna uloga je središnja, njegovo sudjelovanje u tom procesu osigurava cilj i usmjeravanje stožera. Međutim, postoje odgovornosti i odluke koje su samo zapovjednikove (Slika slika 5-1). Količina njegovog izravnog uključivanja ovisi o količini raspoloživog vremena, njegovih osobnih prioriteta, te iskustva stožera i njegove dostupnosti. Što ima manje raspoloživog vremena, što je stožer manje iskusan, što je stožer manje dostupan, to je načelno potrebno veće uključivanje zapovjednika. Primjeri za povećanu uključivanje zapovjednika u proces odlučivanja mogu se naći u dijelu priručnika o odlučivanju u uvjetima ograničenog vremena.

Zapovjednik angažira cjelokupni stožer za vrijeme procesa vojnog donošenja odluka kako bi istražio sve moguće i vjerojatne neprijateljske i vlastite inačice djelovanja, te raščlanio i usporedio vlastite i neprijateljske organizacijske sposobnosti. Proces vojnog odlučivanja mora biti sveukupni napor stožera u svrhu jednog cilja, a to kolektivna integracija informacija sa zdravom doktrinom i tehničkom kompetencijom, kao pomoć zapovjedniku u njegovim odlukama, koje konačno vode do učinkovitih planova.



**Slika 5-1. Proces vojnog donošenja odluka**

Načelnik stožera koordinira i uređuje rad stožera, te osigurava upravljanje kvalitetom. On mora razumjeti zapovjednikove smjernice, jer on nadzire cjelokupni procesa. On osigurava da stožer dobiva informacije, smjernice i opremu koju stožer treba. On skrbi za vremenske rokove, određuje vrijeme i prostor za povratna izvješća (brifinge) te osigurava jedinstvene instrukcije.

Davanjem smjernica i sudjelujući u formalnim i neformalnim izvještavanjima, zapovjednik i načelnik stožera vode stožer kroz proces donošenja odluka. Takva interakcija pomaže stožeru rješavati pitanja i osigurava sudjelovanje cjelokupnog stožera u tom procesu. Odabrane inačice djelovanja i operativne zapovjedi za njihovu primjenu izravno su vezane za to koliko dobro i zapovjednik i stožer izvršavaju svaku od faza procesa donošenja odluka.

## ULOGA IZVIĐANJA TIJEKOM PROCESA PLANIRANJA

Zapovjednik i stožer raspoređuju izvidničke snage i sredstva radi što ranijeg pribavljanja podataka. Međutim, izvidnička sredstva ne bi trebalo rasporediti bez uporabe barem onih čimbenika planiranja izviđanja, koji su navedeni u fazi 9 raščlamba misije. Prikupljene informacije raščlanjuju zapovjednik i stožer, te ih ugrađuju u proces planiranja. Oni osiguravaju neprekidno izviđanje tijekom planiranja, priprema i izvršenja misije. Izviđanjem prikupljene informacije mogu imati za posljedicu izmjene ili čak odbacivanje početnih planova ili inačica djelovanja. Što se ranije mogu identificirati potrebe za modifikacijama, to se one mogu lakše ugraditi i sinkronizirati u plan. Nadalje, kad se promijeni plan, zapovjednik treba prilagoditi ciljeve izviđanja, radi potpore novom planu.

Učinkovito zapovjedno ili stožerno izviđanje može biti od velike pomoći u razvijanju inačica djelovanja. Provedeno rano u procesu planiranja, izviđanje može pripomoći u potvrđivanju ili negiranju početnih prosudbi. Ono im može također omogućiti neposredno usmjerenje na specifičnu inačicu djelovanja ili eliminirati inačice djelovanja za koji izviđanje pokaže da su neizvedive. To izviđanje može biti na zemljovidu ili fizičko izviđanje zemljišta.

Kada se izviđanje provodi sa stožerom, zapovjednik mora odrediti dali su koristiti veće od rizika. Tijekom obrambenih operacija, izviđanje se može provesti s malo rizika. Tijekom napadnih operacija osobno izviđanje uključuje više rizika i ne mora biti praktično. Tada se zapovjednik i stožer mogu osloniti na izvidnička sredstva i snage zapovjedništva.

## MODEL PROCESA VOJNOG DONOŠENJA ODLUKA

Proces vojnog donošenja odluka ima sedam faza. (Slika 5-2.). Svaka faza procesa započinje s izvjesnim ulazom, koji se nadograđuje na prethodne faze. Svaka faza, zatim, ima svoj posebni izlaz koji pokreće preostale faze. (Vidjeti sliku 5-3). Svaka pogreška učinjena prethodno u procesu, odrazit će se na kasnijim fazama.

**Faza 1. Prijam misije**

**Faza 2. Raščlamba misije**

**Faza 3. Razvijanje inačica djelovanja**

**Faza 4. Raščlamba inačica djelovanja**

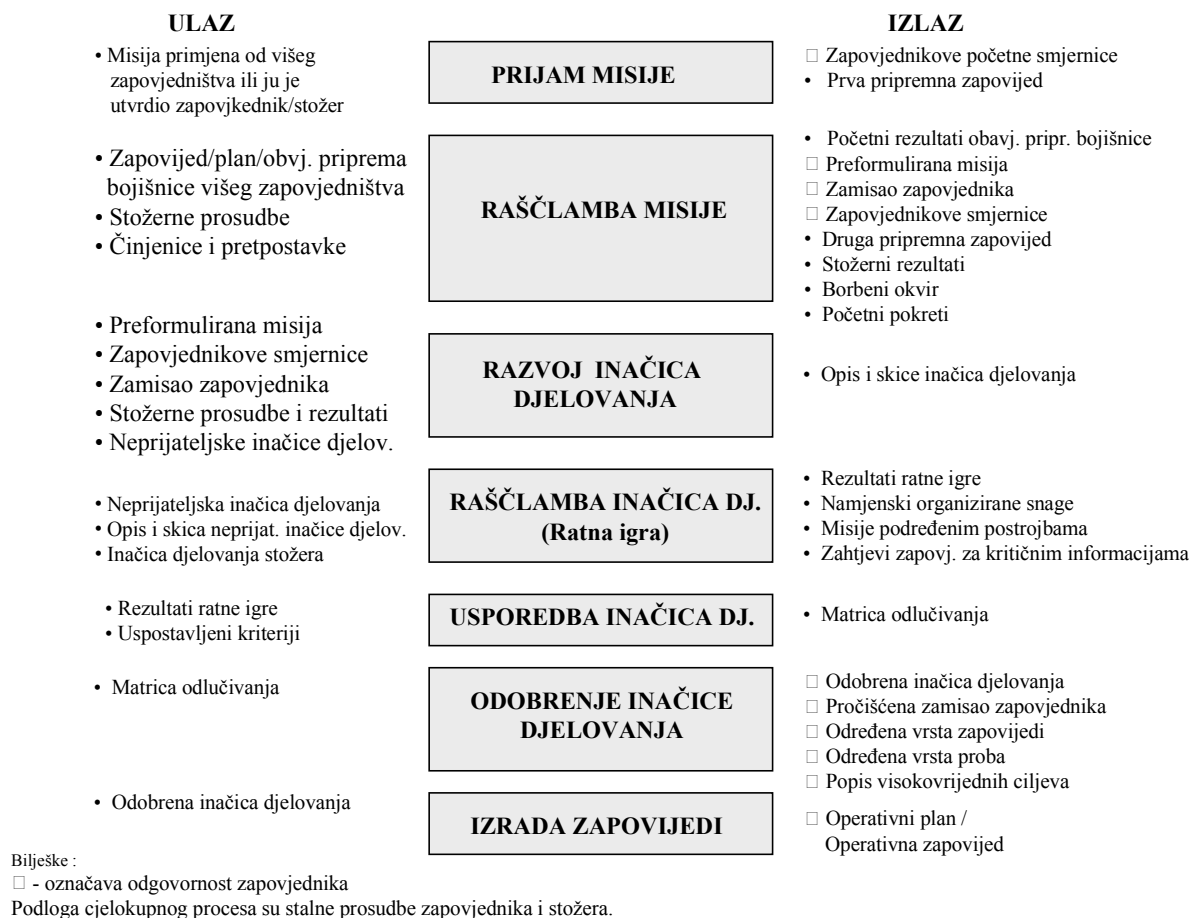
**Faza 5. Usporedba inačica djelovanja**

**Faza 6. Odobrenje inačice djelovanja**

**Faza 7. Izdavanje zapovjedi**



### Slika 5-2. Faze procesa vojnog donošenja odluka



### Slika 5-3. Ulazi i izlazi stožera

Prosudbe se neprekidno nastavljaju radi osiguranja važnih ulaza u proces donošenja odluka. Zapovjednik i svaki stožerni odjel radi prosudbe. (Vidjeti prilog C.) Prosudbe se revidiraju čim se primi nova značajna informacija ili čim se značajnije promijeni situacija. One se ne vrše samo radi potpore procesu odlučivanja, nego i tijekom izvršenja misije.

#### Prijem misije

**BILJEŠKA:** Kad se u tekstu navodi “više zapovjedništvo” podrazumijeva se zapovjedništvo jedne više razine, osim ako se posebno ne navode dvije više razine.

Proces donošenja odluka počinje prijemom ili predviđanjem nove misije. Nova misija može se primiti ili preko zapovijedi koju izdaje viši stožer ili može proisteći iz razvoja tjeka djelovanja (operacije). Na primjer, zapovjednik utvrdi povoljnu priliku izvršiti zamisao svojeg višeg zapovjednika na značajno drugačiji način od prvobitnog tjeka akcije, zbog promjene u neprijateljskom rasporedu snaga. To može biti razlogom započeti s razvojem plana za bitno drukčiju inačicu djelovanja.

Čim je nova misija dobivena, operativni odjel postrojbe izdaje prethodnu zapovijed stožeru, kako bi se stožer pripremio za predstojeći proces planiranja. Standardni operativni postupci postrojbe određuju tko je uključen, tko su zamjene, gdje bi se trebali okupiti. Pridodate i postrojbe za potporu trebaju dobiti kopiju standardnih operativnih postupaka postrojbe, tako da znaju što se od njih traži tijekom procesa.

Stožer se treba pripremiti za raščlambu zadaće odmah nakon prijema prethodne zapovijedi na taj način, što će prikupiti sredstva (alate) potrebne za raščlambu misije. To uključuje:

- Plan ili zapovijed višeg zapovjedništva, s grafičkim prikazima (Ako je moguće, svaki stožerni časnik prima kopiju plana ili zapovijedi, što mu pomaže da potpuno razumije zahtjeve misije).
- Zemljovide područja operacija.
- Standardne operativne postupke vlastitog i višeg zapovjedništva.
- Odgovarajuće priručnike (napose priručnik “Termini i simboli” FM 101-5-1).
- Bilo koju postojeću stožernu prosudbu.

Stožerni časnici trebaju razviti opći popis pitanja određenih vrsta misija, koji će im pomoći u pripremi procesa raščlambe misije. Primjere vidjeti u Dodatku A.

Stožerni časnici moraju konstantno ažurirati svoje stožerne prosudbe i ostale kritične informacije. Te im informacije omogućavaju razviti pretpostavke koje su potrebne u procesu planiranja. Stožerni časnici moraju biti prodorni u dobivanju tih informacija.

Izvještavanje o tim informacijama mora biti sustav koji više “gura” (potiče) nego što “vuče” (po zahtjevima). Kada se situacija mijenja, podređene postrojbe moraju brzo ažurirati svoja izvješća. Mora se razviti, primjenjivati i nametnuti dobar sustav standardnih operativnih postupaka za izvještavanje.

Kada se primi nova misija, zapovjednik i stožer moraju napraviti brzu početnu prosudbu. Ona je usmjerenu na optimizaciju zapovjednikovog vremena, uz istovremeno osiguravanje dovoljno vremena podređenim zapovjednicima za njihovo planiranje i dovršavanje borbenih priprema. Te prosudbe uključuju:

- Određenje raspoloživog vremena od prijama misije do izvršenja misije.
- Određenje vremena potrebnog za planiranje, koordiniranje, izdavanje zapovijedi i izvršenje misije, za vlastite i podređene postrojbe.
- Određenje obavještajne pripreme bojišnice.
- Određenje prosudbi stožera s kojima se već raspolaže, kao pomoć planiranju.

Dodatni čimbenici koje treba razmotriti su:

- Potrebe okolnog mjesta za planiranje, probe i pokret.

- Iskustvo stožera, kohezija i razine odmorenosti ili stresa.

Kritičan rezultat ove prosudbe je početno raspoređivanje raspoloživog vremena. Zapovjednik i stožer moraju odvagati želju za detaljnim planiranjem u odnosu na želju za momentalnom akcijom. Zapovjednici moraju što je moguće prije osigurati smjernice podređenim zapovjednicima i stožerima, kako bi podređenima dali najviše vremena za njihovo planiranje, pripreme i izvršenje operacija. To, za uzvrat, zahtjeva odlučnu koordinaciju, što manje nesporazuma, integraciju i prosudbu planova na svim razinama, kako okomito tako i vodoravno.

Prema općem pravilu, treba rasporediti minimalno dvije trećine raspoloživog vremena za podređenoj postrojbi, radi provođenja njihovog planiranja i priprema. To ostavlja jednu trećinu vremena za zapovjednika i njegov stožer za izradu svojih **planova**. Preostale dvije trećine upotrijebiti će za svoje vlastite pripreme.

Vrijeme, više nego bilo koji drugi čimbenik, određuje do koje razine detalja stožer može planirati. Kada se ta napravi raspodjela vremena, zapovjednik mora odrediti da li će se provesti potpuni proces vojnog odlučivanja ili će ga skratiti.

Zapovjednik tada izdaje svoje početne smjernice (koje ne treba brkati sa zapovjednikovim smjernicama u fazi 15, pri raščlambi misije). Iako su vrlo kratke, one trebaju uključiti:

- Kako skratiti proces vojnog donošenja odluke, ako treba.
- Početno raspoređivanje vremena.
- Koje časnike za vezu odaslati.
- Započinjanje početnog izviđanja.
- Odobrenje pokreta.
- Dodatne točke koje zapovjednik želi da stožer uradi.

Posljednji korak u fazi prijama misije je izdavanje prethodne zapovijedi podređenim postrojbama i postrojbama za potporu. Ta zapovijed mora najmanje sadržavati vrstu operacije, općenito područje operacije, vrijeme početka operacije (rok za spremnost) i pokretanje izviđanja ili pokreta. (Vidjeti sliku H-6 u prilogima). Prethodne zapovijedi omogućuju paralelno planiranje. Paralelnim planiranjem naziva se istovremeni rad na procesu vojnog odlučivanja na više razina. U njemu leži suština ubrzavanja procesa kod podređenih i on im osigurava najviše mogućeg vremena za svoje planiranje. Paralelno planiranje počiva na točnim i pravodobnim prethodnim zapovijedima, kao i potpunoj razmjeni informacija između razina, čim se do njih dođe. Paralelno planiranje je rutinski postupak u procesu vojnog odlučivanja.

### **Raščlamba misije**

Raščlamba misije je ključna za proces vojnog donošenja odluke. Ona omogućuje zapovjedniku započinjanje s vizualizacijom bojišnice. Rezultat raščlambe misije je definiranje taktičkog problema i započinjanje procesa određivanja provedivih inačica. Sastoji se od 17 faza, koje ne moraju slijediti jedna drugu, a rezultira

formalnim izvješćem (brifingom) stožera zapovjedniku. (Vidjeti sliku 5-4). Pokraj raščlambe misije u stožeru, zapovjednik provodi vlastitu raščlambu misije, kako bi osigurao referentni okvir za brzu prosudbu rada stožera. Za vrijeme raščlambe misije, prosudbe se nastavljaju. Predviđanje, prethodne pripreme i uvježbani stožer ključevi su pravovremene raščlambe misije.

- 1. Raščlamba zapovijedi višeg zapovjedništva.**
- 2. Provođenje početne obavještajne pripreme bojišnice.**
- 3. Određivanje specificiranih, impliciranih i značajnih zadaća.**
- 4. Pregled raspoloživih snaga i sredstava.**
- 5. Određivanje ograničenja.**
- 6. Identificiranje kritičnih činjenica i pretpostavki.**
- 7. Prosudba rizika.**
- 8. Određivanje početnih zapovjednikovih zahtjeva za kritičnim informacijama.**
- 9. Određivanje početnog plana izviđanja.**
- 10. Planiranje upotrebe raspoloživog vremena.**
- 11. Pisanje preformulirane misije.**
- 12. Vođenje sastanka raščlambe misije.**
- 13. Odobrenje preformulirane misije.**
- 14. Razvijanje početne zapovjednikove zamisli.**
- 15. Izdavanje zapovjednikovih smjernica.**
- 16. Izdavanje pripremne zapovijedi.**
- 17. Pregled (revizija) činjenica i pretpostavki.**

**Slika 5-4. Faze raščlambe misije**

### ***Faza 1. Pregled zapovijedi višeg zapovjedništva***

Zapovjednik i njegov stožer temeljito raščlanjuju zapovijed višeg zapovjedništva radi uspostave horizontalnog i vertikalnog suglasja, ne samo manevra, nego i borbene potpore i borbene logističke potpore. Ova faza osigurava potpuno razumijevanje:

- Iz višeg zapovjedništva:
  - Zapovjednikovu zamisao.
  - Misiju, uključujući zadaće, ograničenja, rizik, raspoloživa sredstva i područje djelovanja.
  - Koncept operacije, uključujući plan obmanjivanja.

– Vrijeme početka operacije (rok za spremnost).

- Misiju susjednih postrojbi (uključujući prednje i pozadinske) i njihov odnos prema planu višeg zapovjedništva.
- Dodijeljeno područje djelovanja.

Stožeri ponekad krivo tumače misiju višeg zapovjedništva, zamisao i smjernice, što ima za posljedicu gubljenje vremena. Ako zapovijed ili smjernice višeg stožera nisu jasne, *odmah tražiti objašnjenje*. S druge strane, zapovjednik i stožer bi odmah nakon izdavanja zapovijedi trebali s podređenima provesti brifinge, radi sigurne potvrde razumijevanja zapovjednikove zamisli i koncepcije. Časnici za vezu, koji dobro poznaju planove viših zapovjedništava, mogu pripomoći pribivanjem i sudjelujući u procesu planiranja.

## ***Faza 2. Provođenje početne obavještajne pripreme bojišnice***

Obavještajna priprema bojišnice sistematski je i stalni proces raščlambe ugroza i učinaka okruženja postrojbe. Ona identificira činjenice i pretpostavke kojima se utvrđuju vjerojatne inačice neprijateljskog djelovanja. Obavještajna priprema bojišnice podupire zapovjednika i stožer, te je bitna za prosudbe i odlučivanje. Ona osigurava temelj za prikupljanje obavještajnih podataka i sinkronizaciju radi potpore raščlambe inačica djelovanja. To je dinamičan proces koji pokreće zapovjednik, a neprestano uključuje nove informacije u proces.

Radi pomoći paralelnom planiranju, odjeli G2 (S2) viših zapovjedništava moraju osigurati sve obavještajne proizvode podređenim postrojbama čim je to prije moguće, čak i kad su samo djelomični. G2 (S2) višeg zapovjedništva treba imati većinu obavještajnih proizvoda prije sastanka za izdavanja zapovijedi.

G2 (S2) s isporukom obavještajnih proizvoda ne trebaju čekati sastanak za izdavanja zapovijedi. Ako se provodi paralelno planiranje, a proces obavještajne pripreme bojišnice pokreće proces planiranja, tada je to jedini način da se ono provede na vrijeme. Ponovno, iskusni časnik na vezu može značajno doprinijeti ako osigura prethodne zapovijedi postrojbi i proslijedi sve obavještajne proizvode, čim se dođe do njih.

Obavještajna priprema bojišnice je odgovornost zapovjednika i svakog stožernog časnika, G2 (S2) ne može sam napraviti cjelokupnu obavještajnu pripremu bojišnice. Ostali stožerni časnici moraju pomagati G2 (S2) u razvijanju neprijateljskog situacijskog obrasca, unutar područja vlastite struke.

Obavještajna priprema bojišnice sastoji se od sljedećeg:

- Definiranje bojišnice ili operativnog okruženja, radi identifikacije karakteristika okruženja koje utječe na vlastite i neprijateljske operacije, radi

pomoći određivanja područja interesa i radi identifikacije praznina u tekućim obavještajnim podacima.

- Opis učinaka bojišnice, uključujući prosudbu svih aspekata okruženja s kojima se obje strane moraju sukobiti, također uključiti zemljište i vrijeme kao i svu infrastrukturu i demografiju u području djelovanja (operacija).
- Prosudba ugroza, raščlambom tekućih obavještajnih podataka, radi određivanja načina kako se neprijatelj obično organizira za borbu i kako provodi operacije pod sličnim okolnostima. Ta faza rezultira doktrinarnim obrascem (modelom), koji prikazuje kako neprijatelj radi kada nije ometan učincima okruženja.
- Uporaba rezultata prethodnih faza i učinaka specifičnog okruženja u kojem neprijatelj trenutno djeluje, određuje neprijateljeve inačice djelovanja i slaže ih u vjerojatni red usvajanja. Oni se izražavaju kao situacijski obrasci, koji uključuju sve borbene čimbenike koje će neprijatelj koristiti. Situacijski obrasci moraju se izvesti prije sastanka o raščlambi misije, budući da se oni koriste za izvještavanja zapovjednika o vjerojatnim neprijateljskim inačicama djelovanja. G2 (S2) razvit će ratne igre o tim neprijateljskim inačicama djelovanja, tijekom raščlambe inačica djelovanja.

G2 (S2) će, uz pomoć stožera, nastaviti obavještajne pripreme bojišnice, razvijajući modele događaja iz situacijskih obrazaca. Obrazac događaja nije potreban za izvješće o raščlambe misije. Međutim, on bi trebao biti napravljen prije razvoja inačica djelovanja, budući da će on pomoći u identificiranju gdje se mogu događati specifične neprijateljske aktivnosti.

Rezultati početne obavještajne priprema bojišnice su modificirani kombinirani prikazi prepreka i neprijateljskih situacijskih obrazaca. Kada su proizvodi obavještajne pripreme bojišnice dovršeni, trebat će ih dopunjavati novim podacima i rabiti ih tijekom cijele operacije. Početna obavještajna priprema bojišnice trebala bi također dovesti do početnog plana prikupljanja obavještajnih podataka, a može pokrenuti razmještanje i upotrebu raspoloživih sredstava izviđanja, kako bi se pomoglo popuniti praznine u obavještajnoj slici. (Međutim, to slijedi u procesu, u fazi 9. raščlambe misije.)

**BILJEŠKA:** Vidjeti priručnik FM 34-130 radi detaljnih informacija o obavještajnoj pripremi bojišnice.

### ***Faza 3. Određivanje, specificiranih, impliciranih i značajnih zadaća***

***Specificirane zadaće*** su one zadaće, koje su posebno dodijeljene postrojbi od strane višeg stožera. Paragrafi 2 i 3 zapovijedi ili planova višeg stožera sadrže specificirane zadaće. Specificirane zadaće mogu se također naći u dodacima i prikazima. Postrojbe borbene potpore i postrojbe borbene logističke potpore mogu također naći specificirane zadaće u paragrafima 4 i 5.

**Implicirane zadaće** su one zadaće, koje se moraju obaviti da bi se izvršile specificirane zadaće, ali koje nisu navedene u zapovijedi višeg zapovjedništva. Implicirane zadaće se izvode iz detaljne raščlambe zapovijedi višeg stožera, neprijateljske situacije, neprijateljskih inačica djelovanja i iz raščlambe zemljišta. Raščlamba trenutnog razmještaja postrojbe, u odnosu na područje budućih djelovanja, osigurava uvid u implicirane zadaće koje treba izvršiti radi izvršenja specificiranih zadaća. Dodatno, raščlamba doktrinarnih zahtjeva za svaku specificiranu zadaću može dati impliciranu zadaću. Treba zadržati samo one implicirane zadaće, koje zahtijevaju dodjelu resursa

Kad jednom stožer izradi popis specificiranih i impliciranih zadaća, on osigurava razumijevanje specifičnih zahtjeva svake zadaće. Nakon raščlambe specificiranih i impliciranih zadaća, stožer daje zapovjedniku na odobrenje preliminarni popis zadaća koje **moraju** biti izvršene radi izvršenja misije. Te zadaće su **značajne (bitne, suštinske) zadaće**.

#### ***Faza 4. Pregled raspoloživih snaga i sredstava***

Zapovjednik i stožer preispituju dodatke i oduzimanja u trenutnim namjenski organiziranim snagama, potporne odnose i stanje (aktualne sposobnosti i ograničenja) svih postrojbi. Razmatraju odnos između specificiranih i impliciranih zadaća, te raspoloživih snaga i sredstava. Iz njih zaključuju da li imaju snaga i sredstava za provedbu svih specificiranih i impliciranih zadaća. Ako nešto nedostaje, oni identificiraju i traže dodatne resurse, potrebne za osiguranje uspjeha misije. Stožer mora obratiti osobitu pozornost prema odstupanjima od onog što zapovjednik smatra svojim uobičajenim namjenski organiziranim snagama.

#### ***Faza 5. Određivanje ograničenja***

Viši zapovjednik obično će svojim podređenim zapovjednicima postaviti neka ograničenja, koja će im ograničiti slobodu djelovanja. Ograničenja mogu imati oblik zahtjeva da se nešto učini (npr. imati najmanje jednu satniju u pričuvi) ili zabrane da se nešto učini (npr. da se prije H sata ne izviđa ispred prednje crte). Zapovjednik i njegov stožer moraju identificirati, a zatim i razumjeti ta ograničenja. Oni se obično nalaze u shemi manevra, koncepta djelovanja (operacije) i uputama za koordinaciju.

#### ***Faza 6. Identificiranje kritičnih čimbenika i pretpostavki***

Stožer prikuplja dvije vrste informacija koje se odnose na dodijeljene zadaće: činjenice i pretpostavke. Činjenice su tvrdnje (poznatih) podataka s obzirom na situaciju, uključujući rasporede vlastitih i neprijateljskih snaga, raspoloživih trupa, snage postrojbi i spremnosti opreme.

Pretpostavke su predviđanje oko momentalne i buduće situacije, za koje se pretpostavlja da su točne u pomanjkanju činjenica. One stoje na mjestu potrebnih činjenica, ali se njima ne raspolaže, te popunjavaju praznine u onome što zapovjednik i stožer znaju o situaciji. Pretpostavke su odgovarajuće ako prođu test vrijednosti i potrebitosti. Vrijednost znači da je pretpostavka vjerojatno točna. Zanemarivanje mogućih problema, poput vremenskih uvjeta ili mogućih neprijateljskih inačica, može rezultirati pogrešnim pretpostavkama. Potrebitost govori o tome da li pretpostavka jeste ili nije od suštinskog značaja za planiranje. Ako se planiranje može nastaviti bez pretpostavke, ona nije potrebna i može se odbaciti. Ako je to moguće, pretpostavke se razjasne s nadređenim zapovjedništvom, radi osiguranja podudarnosti s njihovim planom. Pretpostavke se zamjenjuju činjenicama što je to prije moguće.

Da bi odredili pretpostavke, planeri trebaju:

- Napraviti popis svih odgovarajućih pretpostavki primljenih od višeg zapovjedništva.
- Navesti očekivane uvjete koje su izvan kontrole zapovjednika, ali koji su relevantni (bitni, značajni) za plan.
- Navesti uvjete koji bi mogli onemogućiti plan ili njegov koncept djelovanja.

### ***Faza 7. Prosudba rizika***

Zapovjednik i stožer identificiraju opasnosti rizika neočekivanih događaja i provode početne prosudbe svake opasnosti. Zapovjednik također vrši početnu prosudbu o tome koje taktičke rizike smije preuzeti. (Vidjeti Dodatak J).

### ***Faza 8. Određivanje početnih zapovjednikovih zahtjeva za kritičnim informacijama***

Zahtjevi zapovjednika za kritičnim informacijama odnose se na informacije potrebne zapovjedniku radi potpore njegovoj vizualizaciji bojišnice i donošenja kritičnih odluka, napose u određivanju ili prosudbi inačica djelovanja. Oni pomažu zapovjedniku filtrirati dobivene informacije, kroz utvrđivanje što je važno za izvršenje misije. Oni također pomažu usredotočiti napore podređenima i stožeru, pomažu u raspoređivanju resursa, a stožernim časnicima pomažu pri izradi preporuka. Broj zahtjeva zapovjednika za kritičnim informacijama treba ograničiti na deset ili manje, kako bi se povećalo razumijevanje. Oni izravno utječu na uspjeh ili neuspjeh misije i vremenski su osjetljivi zbog toga što se koriste u pokretanju odluka, na točkama odlučivanja. Ključno pitanje je: "Što to zapovjednik treba znati u specifičnoj situaciji, kako bi pravodobno donio određenu odluku?"

Sam zapovjednik odlučuje koja je informacija kritična, temeljem svog iskustva, misije, namjere višeg zapovjednika i ulaznih podataka iz vlastitog stožera. Stožer nudi zahtjeve za informacijama da bi oni postali zahtjevi zapovjednika za kritičnim informacijama. Zahtjevi zapovjednika sa kritičnim informacijama zavise od situacije i



specificira ih zapovjednik za svaku operaciju posebno. On mora stalno preispitivati zahtjeve zapovjednika na kritičnim informacijama tijekom procesa planiranja i podešavati ih prema prosudbama situacija. Za vrijeme vojnog procesa donošenja odluka, zahtjevi zapovjednika za kritičnim informacijama najvećim dijelom izviru iz obavještajne pripreme bojišnice i ratnih igara.

Zahtjevi zapovjednika za kritičnim informacijama obično se izražavaju kao zahtjevi za prioritetnim obavještajnim podacima (prioritetni obavještajni zahtjevi su informacije o neprijatelju); kao bitni elementi vlastitih informacija (to su informacije koje trebaju štititi vlastite snage od neprijateljskih sustava za prikupljanje informacija); te zahtjevi za informacijama o vlastitim snagama (informacijama o vlastitim snagama su informacije o sposobnostima njegovih ili susjednih postrojbi).

### ***Faza 9. Određivanje početnog plana izviđanja***

Na osnovu početne obavještajne pripreme bojišnicen i zapovjednikovih zahtjeva za kritičnim informacijama, zapovjednik i stožer (primarno G2 (S2)) identificiraju praznine u raspoloživim obavještajnim podacima i određuju početni plan izviđanja i motrenja, kako bi se prikupile informacije temeljene na raspoloživim sredstvima i snagama za izviđanje. Temeljem njega, G3 (S3) izrađuje prilog o izviđanju, kojim se sredstva i snage za izviđanja trebaju lansirati (rasporediti, pokrenuti) čim je prije moguće, kako bi se odmah započelo s naporima za prikupljanje informacija. Taj početni prilog o izviđanju treba sadržavati barem:

- Područje djelovanja za izviđanje.
- Stanje misije.
- Namjenski organizirane snage.
- Ciljeve izviđanja.
- Prioritetne obavještajne zahtjeve i zahtjeve za informacijama.
- Vrijeme polaska s polazne crte i vrijeme prijelaza crte dodira.
- Početno imenovana područja interesa.
- Smjerovi kretanja do područja djelovanja i upute o prolazu kroz linije.
- Komunikacijska i logistička potpora.
- Medicinska evakuacija.

Ovaj prilog pokreće izviđanje. Kako se saznaje sve više informacija, one se uključuju u potpun prilog za izviđanje i u operativnu zapovijed. (Vidjeti Sliku H-22 u priložima). Kako se ovim snagama i sredstvima prikupljaju informacija, te kako se iz drugih obavještajnih izvora popunjavaju praznine, izdavanje zadaća izvidničkim

snagama treba ažurirati sukladni novim zapovjednikovim zahtjevima za kritičnim informacijama.

### ***Faza 10. Planiranje upotrebe raspoloživog vremena***

Zapovjednik i njegov stožer pročišćavaju svoj početni plan za upotrebu raspoloživog vremena. Usporedbom potrebnog vremena za izvršenje značajnih zadataka s rokovima višeg zapovjedništva, utvrđuje se mogućnost izvršenja cjelokupne misije u dodijeljenom vremenu. Također se uspoređuju vremenski rokovi s vremenskim rokovima neprijatelja, koji su razvijeni tijekom obavještajne pripreme bojišnice. Iz toga se određuju mogućnosti eksploatacije ili vremena kad postrojba neće biti ugrožena neprijateljskim djelovanjem.

Posebno specificiraju plan kada i gdje će provesti različita izvještavanja (brifinzi), koja proizlaze iz procesa planiranja, te kada, gdje i u kojem obliku će provoditi probe. Zapovjednik može sebi i svojim podređenim postrojbama povećati raspoloživo vrijeme za planiranje slanjem dodatne pripremne zapovijedi, kako se razvija detaljno planiranje. To omogućuje paralelno planiranje kod podređenih postrojbi. Zapovjednici rabe časnike za vezu, kako bi ostali u tijeku s promjenama u višim zapovjedništvima.

### ***Faza 11. Pisanje preformulirane misije***

Načelnik stožera ili G3 (S3) priprema preformuliranu misiju za postrojbu, temeljenu na raščlambi temeljne misije. Preformulirana misija mora sadržavati sve elemente stanja misije:

- Tko (koje vrste snaga) će izvršiti djelovanje?
- Kakav oblik djelovanja (npr. napad, obrana) se predviđa?
- Kad će započeti djelovanje?
- Gdje će se dogoditi djelovanje (područja djelovanja i ciljevi)?
- Kako će zapovjednik upotrijebiti raspoložive snage i sredstva?
- Zašto (u koju svrhu) će svaki dio snaga provesti svoj dio djelovanja?

Element “kakav oblik djelovanja” predstavlja značajne zadatke. Preformulirana misija će uključiti zapovjedene misije, dok će naredne misije biti u konceptu djelovanja.

### ***Faza 12. Vođenje sastanka raščlambe misije***

Kada vrijeme dozvoljava, stožer izvještava zapovjednika o svojoj raščlambi misije, koristeći sljedeći oris (okvir):

- Misija i zamisao dvaju viših razina zapovjedništava.
- Misija i zapovjednikova zamisao, koncept djelovanja i plan ili cilj obmanjivanja neposredno višeg zapovjedništva.
- Pregled početnih zapovjednikovih smjernica.
- Početni rezultati obavještajne pripreme bojišnice.
- Specificirane, implicirane i značajne (bitne) zadaće.
- Ograničenja za djelovanja (operaciju).
- Raspoložive snage.
- Moguće opasnosti i njihovi rizici.
- Preporučeni početni zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama.
- Preporučeni vremenski rokovi.
- Preporučena preformulirana misija

Izvještavanje o raščlambi misije ne bi trebalo biti izvještavanje o spremnosti postrojbe. Stožerni časnici moraju znati stanje podređenih postrojbi kao i postrojbi za potporu, te izlažu relevantne informacije, primjerene na situaciju. Stožer bi trebao razviti standardizirane sheme (grafikone) za uvid i združivanje tog tipa podataka, kao pomoć zapovjedniku za dobivanje brzog uvida u stanje svoje postrojbe.

Izvještaj raščlambe misije iznosi se kako za zapovjednika, tako i za stožer. To je često jedino vrijeme kada je cjelokupni stožer na okupu i pruža jedinu mogućnost da se utvrdi da svi članovi stožera počinju od zajedničke referentne točke. Raščlambe misije kritična je za osiguranje potpunog razumijevanja misije i za planiranje koje slijedi.

Izvješće se usredotočuje na relevantne zaključke, postignute kao rezultat raščlambe misije. To pomaže zapovjedniku i stožeru razviti zajedničku viziju zahtjeva za budućim djelovanjima.

### ***Faza 13. Odobrenje preformulirane misije***

Odmah nakon izvještavanja o raščlambi misije zapovjednik odobrava preformuliranu misiju. To može biti preformulirana misija koju je preporučio stožer, modificirana verzija preporučena po stožeru ili misija koju je zapovjednik razvio sam. Jednom odobrena, preformulirana misija postaje misija postrojbe.

### ***Faza 14. Razvijanje zamisli zapovjednika***

Tijekom raščlambe misije, zapovjednik razvija svoju zamisao operacije. Nakon revizije izvješća o raščlambi misije i preformuliranja misije, on po potrebi modificira svoju zamisao.

Zapovjednikova zamisao u stvari je jasna, sažet iskaz o tome što snage moraju izvršiti za uspjeh, u odnosu na neprijatelja, teren i željeno konačno stanje. Ona osigurava povezanost između njegove vizije konačnog stanja i koncepcije operacije, utvrđivanjem ključnih zadaća, koje su, uz misiju, temelj podređenima za iskazivanju njihove inicijative, ako se ukažu nepredviđene prilike ili ako se izvorni koncept djelovanja više ne može primjenjivati. Ako zapovjednik želi objasniti svrhu šire od one, koja se daje u iskazu misije, on to može učiniti. Zamisao se obično izražava u četiri do pet rečenica, u proizvoljnom redoslijedu. Zapovjednikova zamisao mora biti razumljiva za dvije niže razine.

Ključne zadaće jesu one, koje trebaju snage izvršiti ili uvjeti koji se moraju steći, kako bi se postigla postavljena svrha djelovanja (odjeljak 2. operativne zapovijedi ili operativnog plana). Ključne zadaće nisu povezane s određenom inačicom djelovanja, nego se njima identificiraju temelji za uspjeh snaga. U promijenjenim okolnostima, kad se ponude značajne prilike ili ako inačica djelovanja više nije primjenjiva, podređeni rabe ključne zadaće za držanje svojih napora na smjeru potpore zapovjednikove zamisli. Kao primjeri ključnih zadaća mogu se navesti tempo djelovanja, trajanje, utjecaj na neprijatelja ili teren koji treba kontrolirati.

Zapovjednikova zamisao ne uključuje “metodu” kojom će snage preći iz sadašnjeg u konačno stanje. Metoda je koncept djelovanja. Zamisao ne sadrži niti “prihvatljiv rizik”. Rizik se daje u zapovjednikovim smjernicama i primjenjuje se na sve inačice djelovanja. Ako se svrha daje u zamisli, ona ne zamjenjuje svrhu u misiji. Radije neka to bude šira svrha, koja gleda dalje od svrhe najbližih djelovanja, na širi operativni kontekst misije.

Zapovjednik osobno priprema iskaz svoje zamisli. Ako je moguće, on ga iznosi osobno, zajedno sa zapovijedi. Iznošenje licem u lice osigurava uzajamnu jasnoću o onome što zapovjednik želi, te dopušta neposredna raščišćavanje specifičnih točaka.

Zapovjednik od satnije navije priprema iskaz zamisli za svaku operativnu zapovijed ili operativni plan. Iskaz zamisli na svakoj razini mora podržavati zamisao nadređenog zapovjednika. Za bilo koju operativnu zapovijed ili operativni plan postoji samo jedna zamisao - zapovjednikova. Prilozi (kao i prilozi, tablice i sl. podređenih) operativnih zapovijedi ili operativnih planova ne sadrže iskaz zamisli; oni sadrže koncept potpore. Na primjer, prilog o paljbenoj potpori uz operativnu zapovijed sadržavati će koncept potpore, ali ne i iskaz zamisli. Međutim, operativna zapovijed koja se izdaje topničkom divizijunu, koji podupire manevar brigade, sadrži iskaz zamisli zapovjednika topničkog divizijuna.

Iskaz zamisli u operativnoj zapovijedi ili operativnom planu je iza zaglavlja odjeljka 3, *Djelovanja*, a prije odjeljke 3a, *Koncept djelovanja*. Iskaz zamisli zapovjednika dvaju viših razina je sadržan u odjeljku 1b operativne zapovijedi ili operativnog plana, kako bi se stožeru i potpornim zapovjedništvima osiguralo razumijevanje zamisli nadređenih.

### ***Faza 15. Izdavanje zapovjednikovih smjernica***

Nakon što zapovjednik odobri preformuliranu misiju i iskaže svoju zamisao, on osigurava stožeru dovoljno dodatnih smjernica (prethodnih odluka), kako bi se stožer usredotočio na aktivnosti planiranja operacija. Te smjernice su bitne za pravodobni razvoj i raščlambu inačica djelovanja. Iskazivanjem inačica planiranja koje on želi ili ne želi razmatrati, on može uštedjeti vrijeme i napore stožera, omogućavajući im da se koncentriraju na razvoj onih inačica djelovanja, koje zadovoljavaju zapovjednikovu zamisao. Zapovjednikove smjernice mogu biti pisane ili usmene.

Smjernice zapovjednika moraju se usredotočiti na značajne zadaće koje podupiru izvršavanje misije. Smjernice naglašavaju općenito kada, gdje i kako on namjerava koncentrirati borbenu snagu radi izvršenja misije sukladno zamisli višeg zapovjednika. Zapovjednikove smjernice trebaju uključiti prioritete za borbene elemente, kao i za elemente borbene i borbene logističke potpore, te kako on predviđa njihovu potporu svom konceptu. Količina detalja u smjernicama ovisi o raspoloživom vremenu, profesionalnoj razini stožera i elastičnosti koju dozvoljava prvi nadređeni zapovjednik. Široke i po svojoj prirodi općenite smjernice pružaju stožeru maksimalnu slobodu djelovanja, te omogućuju profesionalnom i uvježbanom stožeru razviti elastične i učinkovite opcije. Ako je vrijeme značajno ograničenje, zapovjednikove smjernice moraju biti specifičnije i upućenije. Što su smjernice detaljnije, to stožer može brže napraviti plan. Međutim, time je veći rizik da se nešto propusti ili nedovoljno ispituju stvari koje bi mogle utjecati na izvršenje misije. Vidjeti Dodatak B za primjer informacija, koje se mogu uključiti u detaljne smjernice.

Ako zapovjednik, tijekom procesa prosudbi, identificira jednu ili više odlučujućih (stožernih) točaka, ili pak djelovanja koje smatra odlučujućima, on to treba predočiti stožeru. To trebaju biti točke kad neprijateljske slabosti omogućuju primjenu maksimalne borbene moći, koja vodi izvršenju misije. Takve točke mogu biti mjesta na zemljištu, vremenski trenuci ili događaji. One još nisu konačno stanje, ali su točke u kojima se mogu postići odlučujući rezultati. Zapovjednik ih može opisati verbalno, skicom ili na zemljovidu. To treba objasniti kako on vizualizira raspored snaga u odlučujućoj točki, kakve učinke će imati na neprijatelja i kako će ti učinci voditi do izvršenja misije.

Kao minimum, zapovjednikove smjernice trebale bi sadržavati:

- Određene inačice djelovanja koje treba ili koje ne treba razmatrati, kako vlastite tako i neprijateljske, te odrediti redoslijed prioriteta razmatranja.
- Zahtjev zapovjednika za kritičnim informacijama.

- Smjernice za izviđanje.
- Smjernice u svezi rizika.
- Smjernice za obmanjivanje (zavaravanje).
- Smjernice za pokretljivost i protupokretljivost.
- Sigurnosne mjere koje treba primijeniti.
- Dodatni specifični prioriteti za borbenu potporu i borbenu logističku potporu.
- Sve ostale informacije koje zapovjednik želi da stožer razmotri.
- Vremenski plan.
- Vrsta zapovijedi koju treba izdati.
- Vrsta pokusa (uvježbavanja) koji valja provesti.

### ***Faza 16. Izdavanje pripreme zapovijedi***

Odmah nakon što zapovjednik da svoje smjernice, stožer će podređenim postrojbama i postrojbama za potporu poslati pripremnu zapovijed koja kao minimum mora sadržavati:

- Preformuliranu misiju.
- Zapovjednikovu zamisao.
- Područje djelovanja (skica, pregled ili neki drugi opis)
- Zahtjev zapovjednika za kritičnim informacijama.
- Smjernice u svezi rizika.
- Izviđanje koje iniciraju podređene postrojbe.
- Sigurnosne mjere.
- Smjernice za obmanjivanje (zavaravanje).
- Smjernice za pokretljivost i protupokretljivost.
- Posebne prioritete.
- Vremenski plan.
- Smjernice za pokuse.

### ***Faza 17. Pregled (revizija) činjenica i pretpostavki***

Tijekom preostalog dijela procesa donošenja odluka, zapovjednik i stožer moraju povremeno pregledati sve raspoložive činjenice i pretpostavke. Nove činjenice mogu promijeniti zahtjeve i raščlambu misije. Neke pretpostavke mogle bi postati činjenicama ili bi možda mogle prestati važiti. Kad god se činjenice ili pretpostavke mijenjaju, zapovjednik i stožer moraju procijeniti utjecaj tih promjena na planove i izvršiti potrebna podešavanja.

## Razvoj inačica djelovanja

Nakon prijama smjernica, stožer razvija inačice djelovanja, radi raščlambe i usporedbe. Zapovjednik mora uključiti cjelokupni stožer u razvoj inačica djelovanja. Njegove smjernice i zamisao usredotočuju stožernu kreativnost na stvaranje razumljivog, elastičnog plana unutar vremenskog ograničenja. Njegovo izravno sudioništvo pomaže stožeru dobiti brze i točne odgovore na pitanja koja će iskrsnuti tijekom provedbe za ratne igre. Razvoj inačica djelovanja je promišljen (razborit) pokušaj uključivanja u izvršni plan nepredvidljivih inačica djelovanja (koje će neprijatelj teško predvidjeti).

### Kvalitete inačica djelovanja

Svaka razmatrana inačica djelovanja mora zadovoljiti slijedeće kriterije:

- **Pogodnost.** Svaka inačica djelovanja ona mora provesti misiju i udovoljiti zapovjednikovim smjernicama. Međutim, zapovjednik može modificirati svoje smjernice u svakom trenutku. Kada ih je promijenio, stožer mora provesti i koordinirati nove smjernice i ponovno vrednovati svaku inačicu djelovanja, kako bi bio siguran da je ona sukladna promjenama.
- **Izvedivost.** Postrojba mora imati sposobnost izvesti misiju u okviru raspoloživog vremena, prostora i resursa.
- **Prihvatljivost.** Taktička ili operativna prednost postignuta njenim izvršenjem mora opravdati cijenu u resursima, a napose u gubicima. Ova prosudba je prilično subjektivna.
- **Različitost.** Svaka inačica djelovanja mora biti *značajno* različita od svih drugih. Značajne razlike mogu se vidjeti prema upotrebi pričuva, različitosti u sastavu namjenski organiziranih snaga, dnevnim ili noćnim operacijama ili po različitoj shemi manevra. Ovaj kriterij je također prilično subjektivan.
- **Potpunost.** Mora imati potpun iskaz misije (Vidjeti Fazu 11.)

Dobra inačica djelovanja trebala bi postaviti snage za buduće operacije, osigurati fleksibilnost za presretanje nepredviđenih događaja tijekom izvođenja. Treba osigurati maksimalnu mogućnost za inicijativu podređenih postrojbi.

Zapovijed višeg zapovjedništva obično osigurava odgovore na pitanja što, kada i zašto za postrojbu kao cjelinu. "Tko" u inačici djelovanja ne označava određenu postrojbu; ono samo određuje tip postrojbe (npr. opća oklopna bojna ili mehanizirana bojna). Određivanje konkretnih postrojbi dolazi kasnije u procesu.

Tijekom razvoja inačica djelovanja zapovjednik i stožer nastavljaju s procesom upravljanja rizikom, s usmjerenjem na faze od 1 do 3. (Vidjeti Prilog J.)

## Smjernice i faze u razvoju inačica djelovanja

Obično postoji šest faza u razvoju inačica djelovanja:

- 1. Raščlamba relativne borbene moći.**
- 2. Stvaranje opcija.**
- 3. Početno raspoređivanje snaga.**
- 4. Razvijanje sheme manevra.**
- 5. Određivanje zapovjedništava,**
- 6. Pripremanje opisa i skica inačica djelovanja.**

### *Faza 1. Raščlamba relativne borbene moći*

Borbena moć je učinak stvoren kombinacijom elemenata manevra, paljbene moći, zaštite i vođenja u borbi protiv neprijatelja. Integracijom i primjenom učinaka tih elemenata s drugim potencijalnim borbenim multiplikatorima (borbene potpore i borbene logistike, kao i drugim raspoloživim uslužnim sredstvima) protiv neprijatelja, zapovjednik pokušava stvoriti sveobuhvatnu borbenu moć radi izvršenja misije uz minimalnu cijenu. Njegov je cilj stvoriti nadmoćnu borbenu moć za izvršenje misije uz minimalnu cijenu.

Analizom odnosa relativne snage i određivanjem i usporedbom svake jakosti (prednosti) i slabosti snaga kao funkcije borbene moći, planer može steći određeni uvid u:

- Vlastite sposobnosti s obzirom na operaciju.
- Koji tip djelovanja je moguć, kako iz vlastite tako i iz neprijateljske perspektive.
- Kako i gdje može neprijatelj biti ranjiv.
- Koje dodatne resurse možda treba zahtijevati za izvršenje misije.
- Kako rasporediti postojeće resurse.

Planeri u početku prave grubu prosudbu odnose relativne moći. Na razinama korpusa i divizije, relativna borbena moć je gruba prosudba odnosa borbenih postrojbi za dvije razine niže. Na primjer, na divizijskoj razini planeri uspoređuju sve tipove borbenih bojni (divizijuna), a na razini korpusa uspoređuju se vlastite brigade prema neprijateljskim pukovnijama. Na razini brigade i bojne se može detaljnije proučiti osoblje i oružja na obje strane.

Planeri ne smiju razvijati i preporučivati inačice djelovanja temeljene isključivo na matematičkoj raščlambi odnosa snaga. Iako se koriste neki numerički odnosi u tom procesu, to je uglavnom subjektivna prosudba. Ona zahtjeva prosudbu i opipljivih i apstraktnih čimbenika, kao što su poteškoće ili neprijateljska želja i zamisao. Numerički relativni odnosi snaga ne uključuju ljudske čimbenike ratovanja, koji su



mного puta važniji od broja tenkova ili topovskih cijevi. Stožer mora pažljivo razmotriti i integrirati apstraktne čimbenike u svoje usporedbe.

Planeri mogu usporediti vlastite jakosti prema neprijateljskim slabostima, te obratno, za svaki element borbene moći. Iz tih usporedbi mogu se izvesti određene ranjivosti oružane sile svake strane, koja se može iskoristiti ili se možda mora zaštititi. Te usporedbe moraju planeru osigurati uvid u učinkovitost upotrebe snaga.

Upotrebom povijesnih (tradicionalnih) minimalnih odnosa snaga pri planiranju različitih borbenih misija i pažljivo razmatranje zemljišta i pretpostavki o neprijateljskim obrascima (tipičnim načinima djelovanja), planer može uglavnom zaključiti koji se tip operacija može uspješno provesti. Ta faza osigurava planerima spoznaju o tome što bi moglo biti moguće, ali ne i specifičnu inačicu djelovanja.

## ***Faza 2. Stvaranje opcija***

Temeljem zapovjednikovih smjernica i rezultata faze 1, stožer stvara opcije za razvoj inačica djelovanja. Dobra inačica djelovanja trebala bi biti sposobna poraziti svaku provedivu neprijateljsku inačicu djelovanja. U potpuno neograničenim uvjetima, cilj je razviti više takvih inačica djelovanja. Međutim, budući da ima rijetko dovoljno vremena za to, zapovjednik će obično ograničiti opcije svojim smjericama. Te opcije će se usmjeriti na neprijateljske inačice djelovanja, po redosljedu vjerojatnosti primjene.

Otvorena rasprava (“oluja mozгова”, “juriš mozгова”, engl. “brainstorming”) je najbolja tehnika za stvaranje opcija. To zahtijeva vrijeme, imaginaciju i stvaralaštvo, ali daje najveći raspon opcija. Stožer mora biti nepristran i objektivan u prosudbi predloženih opcija. Član stožera će brzo identificirati one inačice djelovanja, koje su očito neostvarive u njihovim određenim područjima ekspertize. Oni mogu također brzo odlučiti da li mogu modificirati inačicu djelovanja za ostvarenje zahtjeva ili ih treba odmah isključiti. Ako član stožera identificira bilo koju informaciju koja bi mogla utjecati na raščlambu nekog drugog člana stožere, on tu informaciju mora odmah razmijeniti s drugima. To smanjuje gubljenje vremena i snaga.

Pri razvoju inačica djelovanja, član stožera mora odrediti doktrinarne zahtjeve za svaku razmatranu vrstu djelovanja, uključujući doktrinarne zadaće koje će se dodijeliti podređenim postrojbama. Na primjer, pripremljen proboj zahtijeva snage za proboj, za potporu i navalne (jurišne) snage. Dalje, razvoj inačica djelovanja mora sagledati mogućnosti koje se stvaraju pridodavanjem (laka pješачka brigada pridodana oklopnoj diviziji stvara mogućnost zračnog desanta), na opcije koje su nemoguće radi oduzimanja postrojbi, na snage i sredstva raspoloživa za djelovanja u dubini, te na snage i sredstva za potporu operacijama obmanjivanja.

Za razvoj inačica djelovanja stožer bi trebao započeti s određivanjem odlučujuće točke. Odlučujuća točka je ona u kojoj će postrojba koncentrirati učinke nadmoćne borbene snage radi postizanja rezultata koji će pomoći u izvršenju namjene postrojbe, uvažavajući teren, neprijatelja i vrijeme. To će biti glavni napor. Zatim,

određuju se podupirući napori - one zadaće, osim glavnog napora, koje moraju biti izvršene, kako bi omogućile da glavni napor bude uspješan. Iz njih stožer određuje svrhu glavnog napora i podupirućih napora. Svrha glavnog napora u izravnoj je vezi s misijom postrojbe, dok su svrhe podupirućih napora u izravnoj vezi s glavnim naporom. Tada stožer određuje značajne zadaće za glavni i podupiruće napore potpore, kako bi se postigle te svrhe.

Jednom kada je stožer istražio mogućnosti svake inačice djelovanja, on može ispitati svaku (promjenom, dodavanjem ili eliminiranjem inačica djelovanja, prema potrebi) kako bi odredio da li on zadovoljava kriterije za odabir inačica djelovanja. Stožer mora izbjegavati uobičajenu zamku o predstavljanja jedne dobre inačice djelovanja između nekoliko inačica djelovanja "za odbaciti". Zapovjednik će često pronaći kako se može kombinirati inačice djelovanja ili pomicati željene elemente iz jedne u drugu.

### ***Faza 3. Početno raspoređivanje snaga***

Kako bi odrediti snage potrebne za izvršenje misije i osigurali temelj za shemu manevra, planeri moraju razmotriti:

- Preformuliranu misiju postrojbe te zamisao i smjernice višeg zapovjednika.
- Zemaljske i zračne smjerove prilaza (kako neprijateljske, tako vlastite).
- Što više inačica djelovanja (onoliko, koliko to vrijeme dozvoljava), počevši s najvjerojatnijom i uključujući najgori (najopasniji) slučaj.

Planeri tada određuju potreban odnos vlastitih i neprijateljskih snaga za svaku zadaću, započevši od glavnog napora i nastavivši sa svim podupirućim naporima. (Razmatraju se svekoliki borbeni okvir, uključujući bliska, duboka, pozadinska djelovanja, te djelovanja pričuve, izviđanja i sigurnosti.) Takvi odnosi su planski alati koji služe samo za razvoj inačica djelovanja, a ne i za stvarnu borbu. (Priručnik FM 34-130 sadrži preporuke za minimalne odnose pri raspoređivanju snaga.) Neke operacije, kao što su gonjenje, eksploatacija i pokret do dodira s neprijateljem, ne zahtijevaju neki određeni odnos snaga; međutim, planeri mogu koristiti odnos 1:1. Taj odnos uključuje zemljište i misiju, ali ne i atmosfere prilike, inicijativu, iznenađenje, logistiku ili nemjerljive faktore u borbi, kao što su vođenje, obučenosť i moral. Odnos snaga je samo polazna točka, a planeri mogu podešavati odnos tijekom razvoja inačica djelovanja.

Planeri zatim određuju predloženu prednju crtu bojišta (FEBA) za obranu ili polaznu crtu (LD) odnosno crtu dodira (LC) za napad. To je ona crta gdje počinje početni raspored vlastitih snaga. Početna raščlamba G2 (S2) trebala bi vrednovati odabir ili odrediti preporuku za promjenu, koja tada mora biti razriješena s višim zapovjedništvom.

Planeri tada razmatraju scenarij obmanjivanja (zavaravanja) neprijatelja. Budući da aspekti scenarija mogu utjecati na razmještanje postrojbi, planeri moraju razmotriti

glavne elemente rečenog scenarija prije nego što pristupe razvijanju bilo koje inačice djelovanja.

Planeri zatim izrađuju početni raspored vlastitih snaga, započinjući s glavnim naporom u odlučujućoj točki, te nastavljajući s podupirućim naporima. Planeri obično raspoređuju snage za dvije niže razine. Početni raspored se usredotočuje na organske postrojbe kopnenih manevarskih snaga, uvažavajući specifično namjensko organiziranje snaga, a zatim po potrebi uvažava ostale borbene multiplikatore. Na primjer, na razini korpusa, planeri raspoređuju opće brigade, sastavljene od po tri bojne. U ovoj fazi planeri ne dodjeljuju misije ovim postrojbama; oni jedino razmatraju koje snage treba rasporediti za izvršenje misije.

Početno raspoređivanje identificira ukupan broj potrebnih postrojbi, razvija bazu znanja (podataka) za donošenje odluka, te identificira moguće metode nošenja s neprijateljem tijekom razvoja sheme manevra. Ako je broj raspoređenih postrojbi manji od broja stvarno raspoloživih, preostale postrojbe stavlja se u opću pričuvu i rabi tijekom razvoja sheme manevra. No, ako je broj raspoređenih postrojbi veći od broja stvarno raspoloživih, nedostatak se utvrđuje kao mogući zahtjev za dodatnim resursima.

#### ***Faza 4. Razvijanje sheme manevra***

Shema manevra opisuje kako će raspoređene snage izvršiti zamisao zapovjednika. To je središnji odraz zapovjednikovog koncepta djelovanja (operacija) i upravlja stvaranjem planova ili priloga. Planeri razvijaju shemu manevra pročišćavanjem početnog rasporeda snaga i rabeći grafičke upravljačke mjere za koordiniranje djelovanja i prikaz odnosa vlastitih snaga međusobno, prema neprijatelju i terenu. Tijekom ove faze, postrojbe se iz postrojbi općeg tipa prevode u postrojbe određenog tipa, kao što su oklopne, lake pješačke ili mehanizirane postrojbe. Shema manevra uključuje:

- Svrhu operacije.
- Stanovište o tome gdje će zapovjednik prihvatiti taktički rizik.
- Identifikacija vlastitih ključnih događaja i faza djelovanja (ako je predviđeni fazno djelovanje).
- Označavanje glavnog napora, sa zadaćama i svrhom.
- Označavanje potpornih napora, s njihovim zadaćama i svrhom, te načinom podupiranja glavnog napora.
- Označavanje pričuve, uključujući razmještaj, sastav, zadaću i svrhu.
- Dubinsko, blisko i pozadinsko djelovanje (operacije).
- Djelovanje izviđanja i sigurnosti.
- Okvirne pokrete snaga.

- Identifikaciju inačica manevra, koje se mogu razviti tijekom djelovanja.
- Mjesta područja djelovanja ili ciljevi napada i ciljevi protunapada.
- Odgovornosti za područja djelovanja.
- Koncept paljbi.
- Prioritete u napadu na zapovijedanje i upravljanje.
- Propisuje formacije (za napad) ili rasporede (za obranu), kada je potrebno.
- Prioriteti za svaki element borbene potpore i borbene logističke potpore pri pružanju potpore djelovanjima.
- Integracije prepreka s manevrom i paljbom
- Razmatranje učinaka neprijateljskog nuklearnog i kemijskog oružja na snage.

Planeri odabiru mjere upravljanja (grafičke oznake) za upravljanje podređenim postrojbama tijekom djelovanja. Planeri postavljaju mjere upravljanja (oznake) temeljem raspoređivanja snaga i shemi manevra kojom će se poraziti neprijateljske inačice djelovanja. Mjere upravljanja objašnjavaju odgovornosti i sinkronizaciju borbene snage u odlučujućim točkama, uz minimalnu mogućnost za zapovijedanje od rizika nanošenja gubitaka vlastitim snagama. Sve mjere upravljanja nameću određena ograničenja zapovjednicima. Korištene mjere upravljanja trebale bi provoditi minimum nužnog upravljanja djelovanjima, s tim da ostavljaju što više slobode djelovanja podređenim zapovjednicima. Mjere upravljanja ne bi trebale presijecati smjerove prilaza ili ključni teren između dvije postrojbe. Planeri trebaju osigurati prostor na bokovima svakog smjera prilaza, koji će omogućiti manevar i paljbe. Područje djelovanja, koje će planeri dodijeliti glavnom naporu, može biti uže od ostalih, kako bi se tom području dala veća težina. Planeri trebaju razviti fazne crte, radi primjene očekivanih varijanti smjerova i nastavaka.

Kada razviju shemu manevra, planeri bi trebali upotrijebiti snage preostale od početnog raspoređivanja kako bi osigurali dubinu bitke, osigurali dodatno izviđanje i sigurnost ili djelovali kao pričuva.

### ***Faza 5. Određivanje zapovjedništava***

Planeri zatim određuju zapovjedništva za grupiranje snaga, stvarajući time namjenski organizirane snage. Ovo dodjeljivanje treba razmotriti tipove postrojbi koje će se dodijeliti zapovjedništvu i njegov raspon upravljanja. Planeri ne bi trebali prelaziti opseg upravljanja dodijeljenog zapovjedništvu. Prema općem pravilu, zapovjedništvo upravlja s barem dvije podređene manevarske postrojbe, ali ne s više od pet. Ako planeri trebaju dodatno zapovjedništvo, oni će zabilježiti taj nedostatak i to riješiti kasnije. Namjenska organizacija snage uzima u obzir cjelokupan borbeni okvir. Također uvažava zahtjeve za posebno zapovijedanje i upravljanje, koje ima posebne

zahtjeve, kao što su prolazi preko crte, prijelazi preko rijeka ili zračni desanti.

### **Faza 6. Pripremanje opisa i skica inačica djelovanja**

G3 (S3) priprema opis i pripadnu skicu za svaku pripremljenu inačicu djelovanja. Opis inačice djelovanja mora jasno opisati kako će postrojbe izvršiti misiju i objasniti shemu manevra. U to treba uključiti i željeno konačno stanje, te uputiti na borbeni okvir. Skica osigurava sliku aspekata manevra inačice djelovanja. Zajedno, opis i skica pokrivaju **tko** (opće namjenski organizirane snage), **što** (zadaće), **kada**, **gdje**, **kako** i **zašto** (svrhu) za svaku podređenu postrojbu, te sve značajne rizike i gdje se oni zbivaju za snage kao cjelinu. (Vidjeti primjer i skicu na slici 5-5.)

Kao minimum, skica bi trebala uključiti raspored općih snaga i mjere upravljanja, kao što su:

- Granice postrojbi koje planiraju i podređenih postrojbi, koje uspostavljaju područje djelovanja.
- Formacije kretanja postrojbi (ne specificira se formacija podređenim postrojbama).
- Prednja crta bojišta (FEBA) ili polazna crta (LD) odnosno crta dodira (LC) i naredne fazne crte.
- Grafički prikaz izviđanja i sigurnosti.
- Zemaljske i zračne osi napredovanja.
- Područja okupljanja, borbeni položaji, otporne točke, zone djelovanja i ciljevi.
- Mjere upravljanja preprekama i grafički prikaz taktičke misije.
- Mjere koordinacije paljbene potpore.
- Označavanje glavnih i podupirućih napora.
- Lokacije zapovjednih mjesta.
- Poznati raspored neprijatelja ili pretpostavljen temeljem obrazaca (modela).

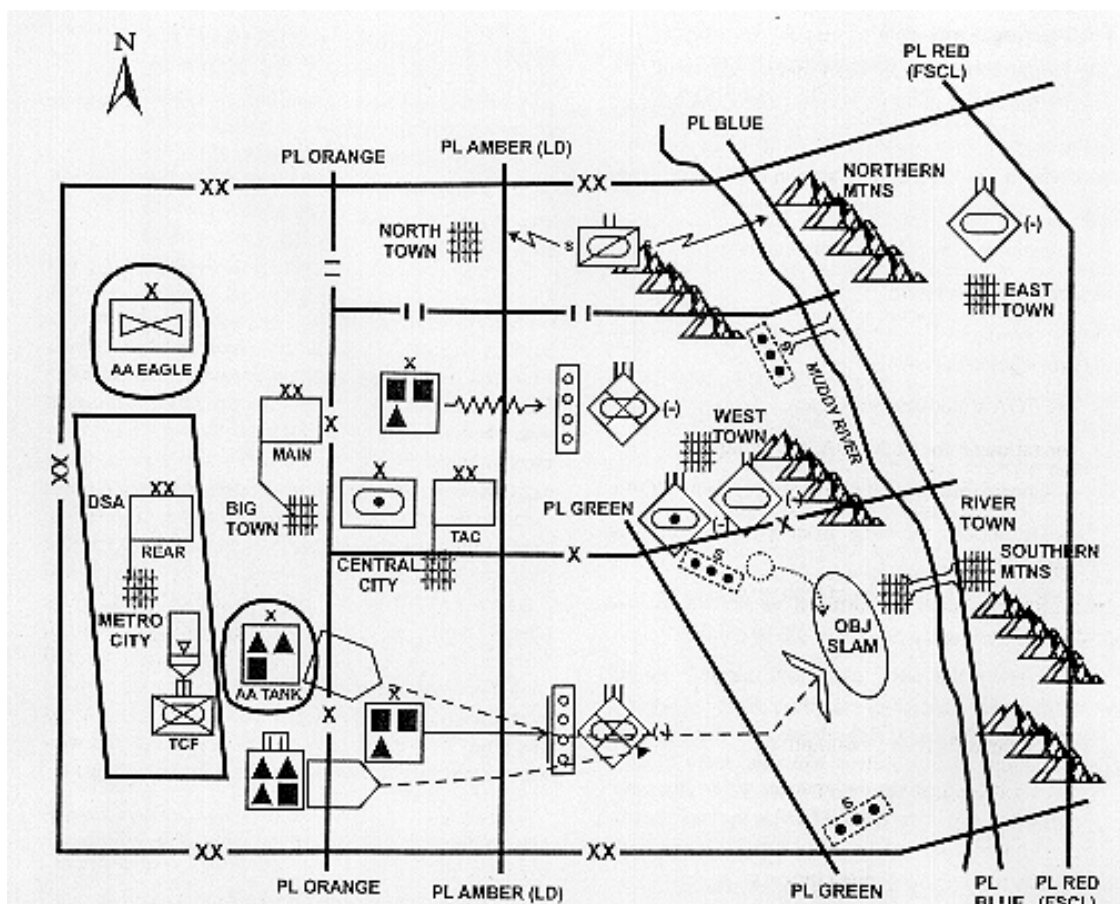
Planeri mogu poboljšati skicu s prepoznatljivim karakteristikama (gradovi, rijeke, ceste) radi pomoći korisnicima pri orijentaciji. Skica može biti na bilo kakvom sredstvu - važno je ono što skica prikazuje, a ne njezin oblik.

#### **KRITERIJI ZA INAČICE DJELOVANJA**

- **Pogodnost**
- **Izvedivost**
- **Prihvatljivost**

- *Različitost*

- *Potpunost*



U 130400 ojačana XX, mehanizirana divizija napada radi zauzimanja OBJ SLAM, kako bi zaštitila sjeverni bok glavnih snaga korpusa. Mehanizirana brigada napada na sjeveru, kao ekonomična snaga, radi fiksiranja neprijateljskih snaga, onemogućavajući im mogućnost uplitanja u napad glavnih snaga na jugu. Mehanizirana brigada na jugu napada, radi proboja neprijateljskih snaga u blizini PL AMBER, kako bi stvorila dovoljan manevarski prostor za prolaz glavnih snaga prema istoku bez uplitanja neprijateljske pukovnije (-) u obrani. Teška oklopna brigada, glavne snage, prolazi kroz južnu mehaniziranu brigadu i napada radi zauzimanja terena u blizini OBJ SLAM, onemogućujući neprijatelju pristup terenu južno i zapadno od RIVER TOWN. Divizijska pričuvna, namjenski organizirane tenkovske snage, početno slijede južnu mehaniziranu brigadu, spremni zadržati neprijateljske snage sposobne ugroziti prolaz glavnih snaga, a zatim, ako se ne angažiraju zapadno od PL GREEN, slijede glavne snage, spremne zaustaviti neprijateljske snage sposobne ugroziti njegov pokret sa zapada, osiguravajući područje OBJ SLAM. Divizijska eskadrila jurišnih helikoptera štiti sjeverni bok divizije, kako bi osigurali rano upozorenje o neprijateljskim snagama, sposobnim ugroziti sjevernu mehaniziranu brigadu. Divizijske snage za duboka djelovanja će: 1. Na početku će oslabiti neprijateljsko topništvo, koje je može tući točku proboja, kako bi se spriječila koncentracija paljbi protiv dvaju sjevernih brigada; 2. zatim oslabiti neprijateljsku tenkovsku bojnu (-) južno od WEST TOWN radi sprečavanja njenog pokreta južno i zapadno, prema glavnom naporu. 3. Oslabiti neprijateljsku tenkovsku pukovniciju (-) sjeverno od EAST TOWN, radi sprečavanja njenog pokreta zapadno od PL BLUE, osiguravajući dovoljno vremena glavnim snagama za zauzimanje OBJ SLAM. Divizijske paljbe će: 1. Izolirati područje proboja, omogućivši proboj južnoj mehaniziranoj brigadi. 2. Spriječiti neprijateljsko topništvo od koncentracije paljbi protiv dvaju južnih brigade. Poduprti snage za duboka djelovanja radi sprečavanja uplitanja neangažiranih neprijateljskih snaga u početni proboj ili u zauzimanje OBJ SLAM. Mehanizirana pješaka skupina čini divizijske taktičke

borbene snage, smještene u blizini METRO CITY radi osiguranja neprekidnog snabdijevanja sredstvima Klase III, s prioritetom odgovaranja na bilo kakvu ugrozu III. razine divizijskih zaliha Klase III.

### **Slika 5-5. Primjer opisa i skice inačice djelovanja (divizija u napadu)**

#### **Kratki prikaz (brifing) inačica djelovanja (Po potrebi)**

Nakon što su inačice djelovanja razvijene, oni se ukratko predstavljaju zapovjedniku radi pregleda. Prikaz (brifing) o inačicama djelovanja uključuje:

- Ažuriranu prosudbu obavještajne pripreme bojišnice.
- Moguće neprijateljske inačice djelovanja (situacijski obrasci)
- Preformulirana misija
- Zamisao zapovjednika i višeg zapovjednika (dvije razine više)
- Opis i skica inačica djelovanja
- Logički temelj za svaku inačicu djelovanja, uključujući:
  - Razmatranja koja mogu utjecati na neprijateljske inačice djelovanja
  - Zaključci kao rezultat raščlambe odnosa borbene moći
  - Zašto su postrojbe razmještene kako su prikazane na skici
  - Zašto je stožer koristio odabrane mjere upravljanja
  - Ažurirane činjenice i pretpostavke.

Nakon brifinga zapovjednik po potrebi daje dopunske smjernice. Ako on odbaci sve inačice djelovanja, stožer započinje iz početka. Ako on prihvati jednu ili više inačica djelovanja, stožer započinje s procesom ratnih igara.

#### **Raščlambe inačica djelovanja (ratna igra)**

Raščlamba inačica djelovanja identificira koja inačica djelovanja izvršava misiju s minimalnim gubicima, dok najboljim razmještajem snaga zadržava inicijativu za buduće operacije. To pomaže zapovjedniku i njegovom stožeru:

- Odlučiti kako maksimirati borbenu snagu protiv neprijatelja, uz zaštitu vlastitih snaga i minimalna popratna razaranja.
- Dobiti što je moguće više ujednačenu viziju bitke.
- Predvidjeti zbivanja na bojišnici.
- Odrediti uvjete i resurse potrebne za uspjeh.
- Odrediti kada i gdje primijeniti sposobnosti snaga.
- Usmjeriti obavještajnu pripremu bojišnice na neprijateljske jakosti, slabosti, težište, željeno konačno stanje i odlučujuće točke.

- Identificirati zahtjeve za koordiniranjem, radi dobivanja sinkroniziranih rezultata.
- Odrediti najelastičnije inačice djelovanja.

### **Proces ratnih igara**

Raščlamba inačice djelovanja provodi se korištenjem ratnih igara. Ratna igra je disciplinirani proces s pravilima i koracima koji pokušava predvidjeti (vizualizirati) tijek bitke. Proces razmatra razmještaj vlastitih snaga, jakosti i slabosti; neprijateljska sredstva i snage, kao i moguće inačice djelovanja; te karakteristike područja djelovanja (operacija). Ona se uglavnom oslanja na doktrinarne temelje, taktičku prosudbu i iskustvo. Usredotočuje stožernu pozornost na svaku fazu operacije, u logičnom redoslijedu. To je iterativni proces djelovanja, reakcije i protuakcije. Ratne igre stimuliraju ideje i pružaju mogućnost uvida kakav se inače ne bi moglo postići. One otkrivaju kritične zadaće i osiguravaju bliskost s taktičkim mogućnostima do kojih bi inače bilo teško doći. Ratne igre su najvrijedniji korak tijekom raščlambe i usporedbi inačica djelovanja i treba mu dodijeliti mnogo više vremena nego ostalim koracima. Međutim, zapovjednik ili načelnik stožera moraju odlučiti u toj fazi rada koliko se vremena može posvetiti procesu ratnih igara, te osigurati da se poštuju rokovi, sukladno planu raspodjele vremena.

Za vrijeme provedbe ratne igre stožer uzima jednu inačicu djelovanja i započinje razvijati detaljan plan, tijekom čega određuje jakosti i slabosti (dobre i loše strane) svake inačice djelovanja. Ratne igre provjeravaju inačicu djelovanja ili poboljšavaju već razvijenu inačicu djelovanja. Zapovjednik i njegov stožer mogu mijenjati; modificirati ili razviti novu inačicu djelovanja, nakon što identificira nepredviđene kritične događaje, zadaće, zahtjeve ili probleme.

### **Opća pravila ratne igre**

Sudionici ratne igre trebaju:

- Ostati objektivni, ne dozvoljavajući nikakvu osobnost ili preklanjanje onom "što zapovjednik želi" kako bi mu ugodili. Oni moraju izbjegavati obranu određene inačice djelovanja samo zato, što su ju oni osobno razvili.
- Točno zabilježiti prednosti i mane svake inačice djelovanja, čim one postanu očevide.
- Stalno prosuđivati izvedivost, prihvatljivost i pogodnost. Inačicu koja ne zadovoljava bilo koji od ovih kriterija, mora se odbaciti.



- Izbjegavati prerano donošenje zaključaka i prikupljati činjenice radi potpore takvih zaključaka.
- Izbjegavati uspoređivanje jedne inačice djelovanja s drugom tijekom ratne igre. Pričekati do faze uspoređivanja.

### **Odgovornosti za provedbu ratnih igara**

Načelnik stožera je odgovoran za koordiniranje rada stožera tijekom ratne igre.

Odjel G1 (S1) raščlanjuje inačice djelovanja kako bi projicirao potencijalne ljudske gubitke u bitki i odredio kako će se kroz potporu borbenim djelovanjima (borbenu logističku potporu) osiguravati popuna ljudstvom tijekom djelovanja (operacije).

Odjel G2 (S2) igra ulogu neprijateljskog zapovjednika. On razvija neprijateljeve kritične odlučujuće točke za neprijatelja, u odnosu na vlastitu inačicu djelovanja, te projektira neprijateljske gubitke. On prati (“hvata”) rezultate neprijateljskih akcija i protuakcija, te odgovarajuće neprijateljske jakosti i slabosti. Pokušavajući pobijediti u ratnim igrama u korist neprijatelja, on osigurava da stožer daje potpune vlastite odgovore na svaku od neprijateljskih inačica djelovanja. Za vlastite snage on:

- Identificira zahtjeve za informacijama i preispituje obrasce djelovanja, kako bi uključio imenovana područja interesa koja podupiru odlučujuće točke, te preispituje matricu događaja s odlučujućim točkama, ciljnim područjima interesa i visokovrijednim ciljevima.
- Pročišćava situacijske obrasce.
- Participira na sastancima za odabir ciljeva i pronalazi visoko vrijedne ciljeve, koji su određeni tijekom obavještajne pripreme bojišnice.

Odjel G3 (S3) obično odabire tehnike i metode koje će stožer koristiti pri provedbi ratnih igara. On osigurava da ratne igre pokriju svaki operativni aspekt misije, bilježi svaku dobru i lošu stranu, te pribilježi razloge za to. To se kasnije koristi radi usporedbe inačica djelovanja.

Odjel G4 (S4) raščlanjuje svaku inačicu djelovanja kako bi procijenio izvodivost potpore. On određuje kritične zahtjeve za svaku funkciju potpore, raščlanjujući svaku inačicu djelovanja radi identificiranja potencijalnih problema i nedostataka. On prosuđuje stanje svih funkcija potpore, potrebnih radi podupiranja inačice djelovanje i uspoređuje to s raspoloživim sredstvima. On identificira potencijalne nedostatke i preporučuje mjere za uklanjanje ili smanjivanje njihovih učinaka na određenu inačicu djelovanja. Iako improvizacija može pridonijeti pristupačnosti, samo točno predviđanje zahtjeva za svaku funkciju potpore može osigurati kontinuitet podupiranja snaga. Pored toga, G4 (S4) mora osigurati raspoloživo vrijeme za pokret, te snage i sredstva kojima će poduprijeti inačicu djelovanja.

Specijalni (posebni) stožerni časnici pomažu koordinacijskom dijelu stožera na taj način, što raščlanjuju inačice djelovanja u svom području rada, ukazujući kako se na najbolji način može poduprijeti misija. Svaki član stožera mora odrediti zahtjeve za snagama za vanjsku potporu, rizike te dobre i loše strane svake inačice djelovanja.

### **Faze ratnih igara**

Stožer slijedi osam stupnjeva tijekom procesa ratne igre:

1. Prikupiti alate.
2. Popisati sve vlastite snage.
3. Popisati pretpostavke.
4. Popisati poznate kritične događaje i odlučujuće točke.
5. Odrediti kriterije za prosudbu.
6. Izabirati metodu ratne igre.
7. Izabirati metodu za bilježenje i prikazivanje rezultata.
8. Odigrati ratnu igru i prosuditi rezultate.

#### ***Faza 1. Prikupljanje alata***

Načelnik stožera upućuje stožer da prikupi potrebni alat, materijal i podatke za ratnu igru. Postrojbe treba proigravati na zemljovidima, posudama (okvirima) s pijeskom ili na drugim sredstvima, koja vjerno odražavaju karakteristike zemljišta. Stožer tada postavlja inačicu djelovanja na zemljoivid koji prikazuje zonu djelovanja (operacija). Zahtijevani alati uključuju slijedeće (ali ne samo to!):

- Tekuće koordinirane stožerne prosudbe.
- Obrasce događaja.
- Metodu za bilježenje.
- Potpune inačice djelovanja, uključujući manevar i grafičke prikaze izviđanja i sigurnosti.
- Sredstva za postavljanje simbola vlastitih i neprijateljskih snaga.
- Zemljoivid područja djelovanja.

#### ***Faza 2. Popisivanje svih vlastitih snaga***

Zapovjednik i stožer razmatraju svaku raspoloživu borbenu postrojbu, postrojbu za neposrednu borbenu potporu i postrojbu za borbenu logističku potporu, koje mogu

biti uvedene u borbu, obraćajući posebnu pozornost potpornim odnosima i ograničenjima. Popis vlastitih snaga ostaje trajan za sve inačice djelovanja koji stožer raščlanjuje.

### ***Faza 3. Popisivanje pretpostavki***

Pogledati prijašnje pretpostavke zbog stalnog prosuđivanja valjanosti i potrebitosti.

### ***Faza 4. Popis poznatih kritičnih događaja i točaka odlučivanja***

Kritični događaji su ona zbivanja, koja izravno utječu na izvršavanje misije. Oni uključuju zbivanja koja potiču značajne akcije ili odluke (ubacivanje neprijateljskih pričuva), složene akcije koje zahtijevaju detaljno proučavanje (prolazi kroz crte) i značajne zadaće, koje su otkrivene tijekom raščlambe misije. Popis kritičnih događaja uključuje glavna zbivanja od tekućeg položaja postrojbe do izvršavanja misije. Točke odlučivanja su zbivanja ili mjesta na bojišnici, gdje su potrebne taktičke odluke tijekom izvršavanja misije. Točke odlučivanja ne diktiraju kakva je odluka, već jedino znače da netko mora nešto učiniti, te gdje i kada bi se to trebalo učiniti, kako bi se dobio maksimalni učinak na vlastite ili neprijateljske inačice djelovanja. Točke odlučivanja vezane su za identificirane kritične događaje i vezane su za imenovana područja interesa i ciljna područja interesa. Stožer mora stalno upravljati popisom kritičnih događaja i točaka odlučivanja. Što je više raspoloživog vremena za planiranje, to je popis duži. Kada je vrijeme nedostatno, stožer mora skratiti popis na samo značajne kritične događaje i točke odlučivanja.

### ***Faza 5. Određivanje kriterija za prosudbu***

Kriteriji prosudbe su oni čimbenici, koje će stožer koristiti u ratnim igrama za mjerenje relativne učinkovitost i djelotvornosti jedne inačice djelovanja u odnosu prema drugim inačicama djelovanja. Kriteriji prosudbe mijenjaju se od misije do misije. Kriteriji prosudbe mogu uključiti sve što zapovjednik odluči. Na primjer, to mogu biti:

- Načela rata.
- Doktrinarni temelji, za onu vrstu djelovanja (operacije) koja se vodi.
- Zapovjednikove smjernice i zamisao.
- Razinu rizika svojstvenu inačici djelovanja

### ***Faza 6. Biranje metode ratnih igara***

Postoje tri preporučene tehnike: pojas, prilaz po dubini i tehnika kutije. Svaka od njih razmatra područje interesa i sve neprijateljske snage koje utječu na ishod

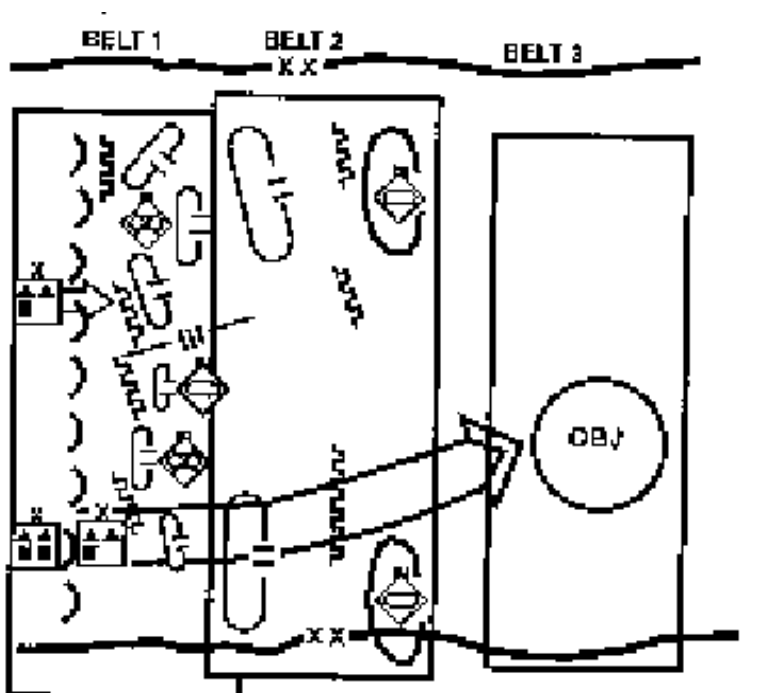
djelovanja (operacija). One mogu biti upotrijebljene odvojeno, u kombinaciji ili stožer može koristiti neku metodu koji je sam pronašao.

*Tehnika pojasa* dijeli bojišnicu na pojase (područja), koji pokrivaju širinu područja djelovanja. (Slika 5-7). Oblik pojasa temelji se na raščlambi bojišnice. Tehnika pojasa najučinkovitija je kada je zemljište podijeljeno na jasno vidljive poprečne trake; za vrijeme operacija koje se izvode po fazama (kao što su prijelaz rijeke, zračni napad ili zračno-desantne operacije); ili kada je neprijatelj raspoređen u jasno definiranim pojasiima ili postrojima (ešalonima). Pojasi mogu biti jedan do drugoga ili se čak preklapati. Kao minimum, pojasi bi trebali uključiti područja:

- Početnog dodira, bilo uzduž prednje crte vlastitih trupa (FLOT), uz polaznu crtu (LD) odnosno crtu dodira (LC) ili na području zaposjednutim snagama.
- Početni proboj ili početni dodir uzduž prednje crte bojišta (FEBA).
- Prolaz pričuve ili uvođenje u borbu za protunapad.
- Cilj (napad) ili poraz neprijatelja (obrana).

Ta se tehnika temelji na uzastopnoj raščlambi zbivanja u svakom pojasu. Ta metoda ima prednost pred ostalima stoga, što ona osigurava simultano razmatranje svih snaga koji utječu na određeni događaj. Pojas može uključiti više od jednog kritičnog događaja.

U nedostatku vremena zapovjednik može upotrijebiti modificiranu pojasku tehniku. Modificirana tehnika dijeli bojišnicu na ne više od tri uzastopna pojasa, koji uključuju širinu sektora. Ti pojasi nisu nužno jedan pored drugoga niti se preklapaju, ali su usredotočeni na kritične akcije po cjelokupnoj dubini područja operacija.

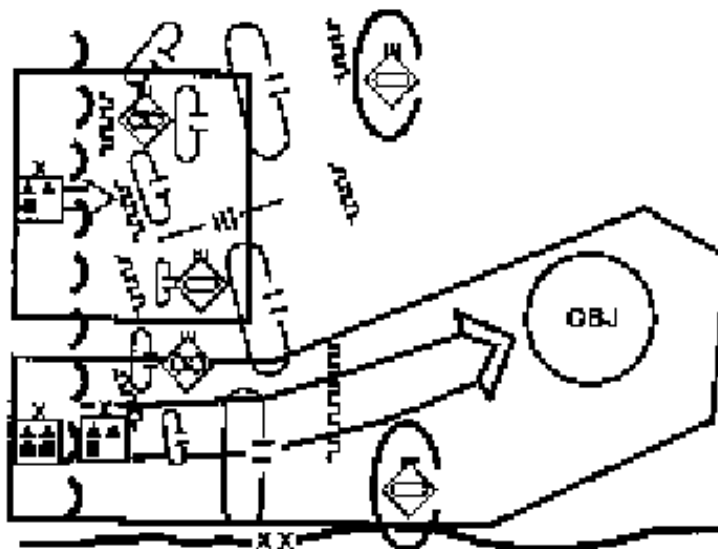


Napomena:

BELT = POJAS

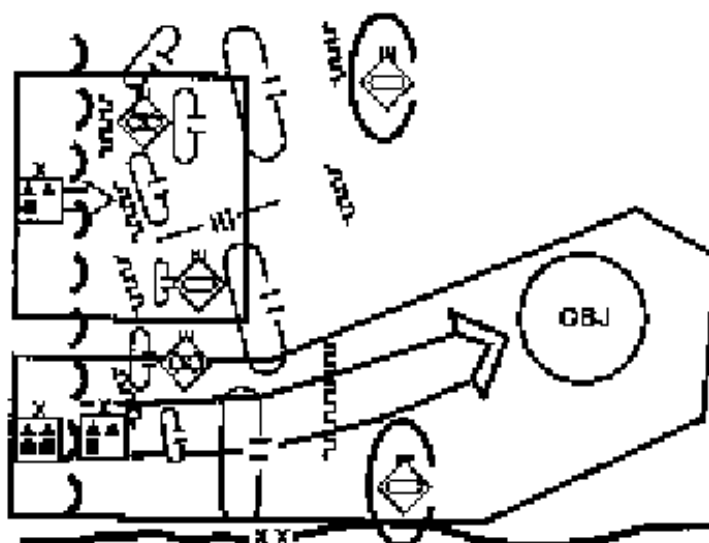
### Slika 5-6. Tehnika pojasa u ratnoj igri

*Tehnika prilaza po dubini* usredotočuje se na jedan smjer prilaza istovremeno, počevši s glavnim snagama. (Vidjeti sliku 5-8). Ta je tehnika dobra u napadnim inačicama djelovanja ili u obrani kada postoji kanalizirano zemljište, koje ometa uzajamnu potporu.



### Slika 5-7. Tehnika ratne igre “prolaza po dubini”

*Tehnika “kutije”* je detaljna raščlamba kritičnih područja (kao što su područja angažiranja, mjesto prijelaza rijeke ili zona iskrcavanja), a najkorisnija je njena primjena kada je vrijeme ograničeno, kao pri napadu na brzu ruku. (Vidjeti sliku 5-9). Kada se koristi ta tehnika, stožer izolira određeno područje i usredotočuje se na kritične događaje u njemu. Stožer pretpostavlja da vlastite postrojbe mogu vladati većinom situacija na bojišnici i usredotočuje svoju pozornost na značajne zadaće.



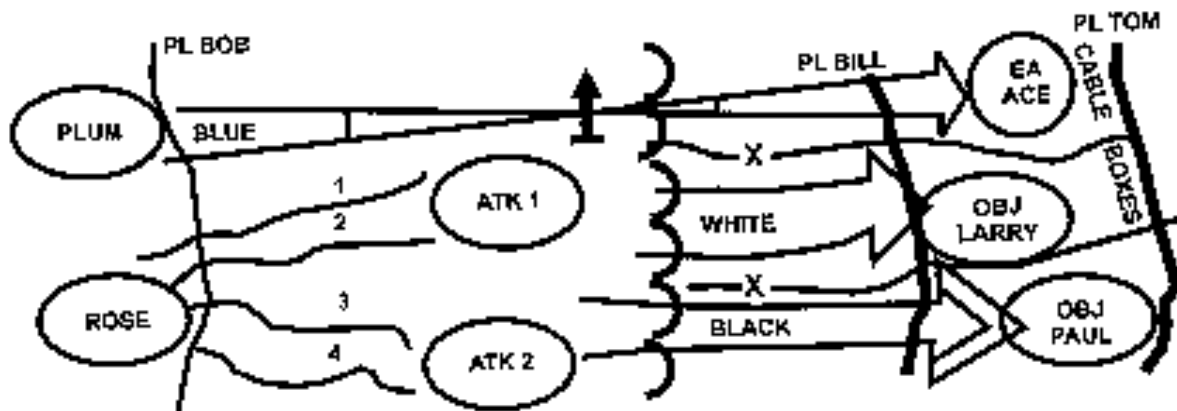
## Slika 5-8. Tehnika kutije u ratnoj igri

### ***Faza 7. Biranje metode za bilježenje prikazivanja rezultata***

Bilježenje rezultata ratnih igara daje stožeru materijal temeljem kojeg će izgraditi namjenski organizirane snage, sinkronizirati aktivnost, razviti obrasce (modele) potpore odlučivanju, potvrditi i pročistiti obrasce (modele) događaja, pripremiti planove i zapovijedi, te raščlaniti inačice djelovanja temeljeni na uočenim jakim i slabim stranama. Postoje dvije metode za prikazivanje djelovanja: matrica sinkronizacije (Slika 5-10) i skicirane bilješke. U oba slučaja, članovi stožera bilježe bilo koji podatak s obzirom na jakosti i slabosti koje se otkriju. Količina detalja ovisi o raspoloživom vremenu. Detalji i metode bilježenja i prikazivanja rezultata ratne igre preciznije se obrađuju u standardnim operativnim postupcima svake postrojbe.

*Metoda matrice sinkronizacije* omogućava stožeru sinkronizirati inačicu djelovanja kroz vrijeme i prostor, s obzirom na neprijateljsku inačicu djelovanja. Prednost ove metode ogleda se u tome, što nakon zaključivanja ratne igre može biti čitko pretvorena u grafički produkt odlučivanja, kao što je to obrazac potpore odlučivanju. Prvo se upisuje vrijeme ili faza operacije. Drugi stavak je najvjerojatnija neprijateljska djelatnost, prema tome kako odredi G2 (S2). Treći stavak su točke odlučivanja za vlastitu inačicu djelovanja. Ostatak matrice razvija se oko izabranih funkcionalnih područja ili oko glavnih podređenih zapovjedništava postrojbi koje provode ratnu igru. Ostala djelovanja, funkcije i postrojbe koje treba integrirati ili čije korištenje stožer želi razjasniti, mogu se inkorporirati u matricu.

Međutim, tijekom vremena od stvaranja matrice sinkronizacije do provedbe djelovanja mogu se kod neprijatelja, u stanju vlastitih snaga ili čak u vremenskim uvjetima, dogoditi promjene u odnosu na početne uvjete. Kad započne izvršenje, predvidljivost neprijateljskih djelovanja opada u svakoj slijedećoj točki uzduž vremenske osi matrice sinkronizacije. To smanjuje vjerojatnost da će matrica sinkronizacije biti točna, a povećava vjerojatnost potrebe prilagodbi plana.

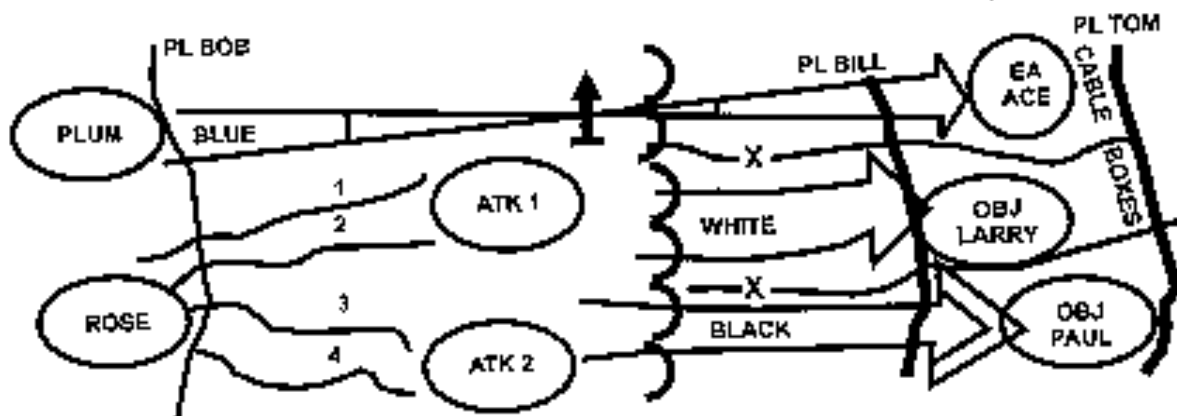


VRIJEME		-18 h	- 14 h	- 12 h
Neprijateljska akcija		Neprijatelj prati pokrete		Nastavlja pripreme u dubini
Točka odlučivanja		Započeti s pokretom iz područja prikuplj. ROSE		
M A N V R	Duboki			
	Sigurn.	Izviđanje sigurn. smjerova	Jurišni helik. pripremaju	zaštitu sjevernog boka
	Bliski		1. br. kreće	smjerovima 1 i 2
	Pričuva		3. br. kreće	smjerovima 1 i 2
	Pozad.			
PZO		Oružja u statusu HOLD		Oružja u statusu TIGHT
Paljbena potpora				
Obav.-el. rat		Potvrditi drugi pojas i	položaj pukov. topn.	Potvrditi položaj pričuve
Inženjerija		Održavanje smjerova		
L O	Popuna		Zamjene zadržati	u diviziji
	Snabdij	Pohraniti topn. streljivo		
G	Održav.	Kanibalizacija odobrena na razini neposredne potpore		Uspostava glav. div. ZM
I	Gorivo			
S	Pokret	Započeti pokret iz ROSE		
T.	Uzdrž.	Prekid financijskih usluga		

<b>Zapovijed. i upravljanje</b>			<b>Taktičko ZM uz čelnu brigadu</b>
-------------------------------------	--	--	---

**Slika 5-9. Primjer matrice sinkronizacije**





- 8 h	H h	+ 6 h	+ 10 h
		Bori se iz prvog pojasa	Brani se iz drugog pojasa
	Započinje duboki napad		
		Br. zrakopl. KoV-a	napada pričuvu
	Helikopt. štite sjev. bok		
2 br kreće smj. 3 i 4	Brig. prelaze LD/LC	1 br. zauzima	OBJ LARRY
Takt. gr. kreće smj. 3			
Zaštita čelne brig.	Oružja u statusu FREE	Oružja u st. TIGHT	
Pripremna paljba	Osigurava opću i neposrednu potporu	Paljbe za potiskiv. neprij PZO	
Provesti nesmrtn. djel.	Potvrditi pokrete	pričuve	
	Priprema prednjih	mjesta za logist.	
		Uspostaviti prednju	stanicu za Kl. V
Dopuniti brigade		Uspostaviti prednju	stanicu za Kl. III
		Premjestiti zalihe	
Uspost. med. st. M1		Uspost. med. st. M1	Uspost. fin. usluga
Zadnja div. granica	miče se ist. od PL BOB	Glavno ZM	priprema premješ.

### Slika 5-9. Primjer matrice sinkronizacije (nastavak)

*Metoda skiciranja bilježaka* koristi kratke bilješke o kritičnim mjestima ili zadaćama. Te bilješke odnose se na posebna mjesta na zemljovidu ili na opća razmatranja koja pokrivaju široka područja. Zapovjednik i stožer prave te bilješke na zemljovidu, na odvojenim radnim listovima ratnih igara. (Vidjeti sliku 5-10). Članovi stožera koriste redne brojeve za bilježenje odgovarajućih lokacija na zemljovidu ili skici, koristeći istu brojku na listovima ratnih igara i na zemljovidu ili skici radi lakšeg snalaženja. Članovi stožera također mogu identificirati akcije njihovim grupiranjem u grupe uzastopnih akcija, s tim da se svaka podzadaca označi posebnim brojem. Oni mogu koristiti list ratnih igara radi identificiranja svih relevantnih podataka za kritični događaj. Oni označavaju događaj brojem i naslovom i koriste stupce na listu za identificiranje i popis po redu:

- Zadaće i sredstva (dodijeljeni snagama).
- Očekivane neprijateljske akcije i reakcije.
- Vlastite protuakcije i sredstva.
- Ukupno sredstava potrebnih za zadaću.
- Pretpostavljeno vrijeme za izvršenje zadaće.
- Točke odlučivanja kada zapovjednik mora odlučiti izvršenje zadaće.
- Zahtjevi zapovjednika za kritičnim informacijama.
- Mjere upravljanja.

<b>KRITIČNI DOGAĐAJ:</b>									
<b>Redni broj</b>	<b>Akcija</b>	<b>Reakcija</b>	<b>Protu-akcija</b>	<b>Snage i sredstva</b>	<b>Vrijeme</b>	<b>Točka odlučiv.</b>	<b>Zap. zah. za krit. informac.</b>	<b>Mjere upravlj.</b>	<b>Napomene</b>

Slika 5-10. Radni list ratne igre

### **Faza 8. Odigravanje ratne igre i prosudba rezultata**

Tijekom ratne igre zapovjednik i stožer pokušavaju predvidjeti dinamiku tijeka akcija, reakcija i protuakcija bitke. Stožer raščlanjuje svaku odabranu akciju uočavanjem zadaća koje snage jedne razine niže moraju obaviti, koristeći snage i sredstva postrojbi dvaju nižih razina. Identificiranje slabosti i jakosti inačica djelovanja stožeru omogućuje učiniti potrebna podešavanja.

Ratna igra slijedi ciklus akcija-reakcija-protuakcija. *Akcije* su događaji kojima započinju snage koje imaju inicijativu (obično su to snage u napadu). *Reakcije* su akcije, kao odgovor suprotne strane. *Protuakcije* su odgovor prve strane na reakciju druge strane. Taj slijed akcija-reakcija-protuakcija nastavlja se sve dok ne završi kritični događaj ili sve dok zapovjednik ne odluči da mora upotrijebiti neku drugu inačicu djelovanja radi okončanja misije.

Stožer razmatra sve moguće snage, uključujući neprijateljske snage izvan zone operacija (sukladno obrascu, modelu), koje bi mogle izvesti protunapad. Stožer prosuđuje svaki vlastiti potez, kako bi odredio sredstva i akcije potrebne za poraz neprijatelja u svakom potezu. Stožer treba stalno prosuđivati potrebe razvoja smjerova (djelovanja) u planu, koji pripomažu uspjehu protiv vjerojatnih neprijateljskih poteza na vlastitu inačicu djelovanja.

Stožer popisuje korištene snage i sredstva u odgovarajućim stupcima radnog lista (ne razmatrajući bilo koje snage ili sredstva ispod dvije niže zapovjedne razine).

Zapovjednik i stožer sagledavaju detaljno mnoga područja tijekom ratne igre, uključujući razmatranja pokreta, brzine približavanja, dužine kolona, dubine formacija, te domete i sposobnosti oružanih sustava, te željene učinke paljbi. Oni traže način za uspostavu uvjeta za uspjeh, zaštitu snaga i oblikovanje bojišnice. Iskustvo, povijesni podaci, standardni operativni postupci i doktrinarna literatura pružaju mnogo potrebnih informacija. Tijekom ratne igre rizika za svaku inačicu djelovanja. (Dodatak J).

Stožer stalno prosuđuje rizik za vlastite snage od udara oružja za masovno uništavanje, u težnji da se postigne ravnoteža između koncentracije (masovnosti) i disperzije snaga. Kod prosudbe rizika vlastitih snaga sa stanovišta udara oružjem za masovno uništavanje, planeri razmatraju cilj koji pružaju vlastite snage, očima neprijateljskog analitičara ciljeva. Oni moraju razmatrati načine smanjivanja slabih strana i odrediti razinu uporabe zaštitne opreme, usklađeno s izvršenjem misije. Oni također moraju razmotriti raspored ABK postrojbi za dekontaminaciju.

Stožer identificira sredstva neposredne borbene potpore i borbene logističke potpore potrebne za potporu sheme manevra i sinkronizaciju napora potpore i održavanja snaga. Ako potrebe nadilaze raspoloživa sredstva, stožer daje preporuke zapovjedniku o prioritetima upotrebe, utemeljenu na zapovjednikovim smjernicama, zamisli i prema situaciji. Da bi održao fleksibilnost, zapovjednik može odlučiti da

zadrži neke snage i sredstva za nepredviđene zadaće ili mogućnosti. On koristi tu raščlambu kako bi odredio svoje prioritete potpore.

Tijekom ratne igre zapovjednik može modificirati inačicu djelovanja na temelju razvoja stvari. Kada zapovjednik mijenja inačicu djelovanja, on treba procijeniti sastav i mjesto glavnog i sekundarnih napora, na temelju raščlambe elemenata: misija-neprijatelj-zemljište-vlastite snage - raspoloživo vrijeme, te podesiti prema potrebi mjere upravljanja. Zapovjednik također može identificirati borbene situacije, povoljne prilike ili dodatne kritične događaje, koji zahtijevaju više raščlambe. To bi se moralo izvesti ekspeditivno i ubaciti u konačne rezultate ratne igre.

Ratna igra trebala bi za zapovjednika i stožer imati slijedeće posljedice:

- Raščišćavanje ili modificiranje inačice djelovanja, uključujući nove smjerove i nastavke (posljedice), koji će se zapovjediti ili za njih treba biti spreman.
- Raščišćavanje mjesta i vremena točaka odlučivanja.
- Identificiranje ključnog ili odlučujućeg terena i načina kako ga koristiti
- Raščišćavanje obrazaca i matrica događaja neprijatelje.
- Raščišćavanje namjenski organiziranih snaga, uključujući snage koje ostaju u općoj potpori zapovjedništva.
- Identificiranje zadaća koje postrojba mora zadržati i zadaća koje treba dodijeliti podređenim zapovjednicima.
- Dodjeljivanje podređenim zapovjednicima sredstava za borbu, za neposrednu borbenu potporu i borbenu logističku potporu, radi izvršavanja njihovih zadaća.
- Razvijanje matrice sinkronizacije i obrazaca za potporu odlučivanja.
- Prosudbu trajanja svakog kritičnog događaja kao i cjelokupne operacije.
- Pretpostavku postotka ukupnih neprijateljskih snaga, poraženih u svakom kritičnom događaju, te ukupno.
- Identificiranje vjerojatnog vremena i mjesta za neprijateljsku upotrebu oružja za masovno uništavanje, te zahtjeve za vlastitu NKB obranu.
- Identificiranje lokacija i upotrebe pričuve.
- Identificiranje najopasnijih neprijateljskih inačica djelovanja.
- Identificiranje lokacije zapovjednog mjesta zapovjednika i zapovjednih mjesta postrojbe.
- Identificiranje dodatnih kritičnih događanja.
- Identificiranje dodatnih zahtjeva za borbenom potporom i borbenom logističkom potporom.
- Određivanje zahtjeva za zavaravanje (obmanu) i iznenađenja.
- Raščišćavanje zahtjeva zapovijedanja i upravljanja, uključujući mjere upravljanja, te najnovije (ažurirane) grafičke prikaze djelovanja.

- Dovršavanje zahtjeva zapovjednika za kritičnim informacijama i zahtjeva za informacijama s najnovijim valjanim informacijama.
- Dovršavanje planova i skica izviđanja i motrenja, kao temelja za plan prikupljanja.
- Raščišćavanje zahtjeva zapovjednika za kritičnim informacijama i njihovo uključivanje u planove i skice izviđanja i motrenja.
- Razvijanje planova i grafičkih priloga za paljbenu potporu, inženjeriju, protuzračnu obranu, informacijska djelovanja i borbenu logističku potporu.
- Identificiranje ili potvrda mjesta točaka odlučivanja, imenovanih područja interesa i ciljnih područja interesa, te informacija potrebnih za potporu točkama odlučivanja.
- Određivanje vremena koncentracije snaga i početak napada ili protunapada.
- Razvijanje planova prikupljanja obavještajnih podataka i njihove distribucije.
- Određivanje rasporeda i vremena pokreta.
- Određivanje, raščlamba i prosudba jakosti i slabosti inačice djelovanja.
- Integriranje procesa odabiranja ciljeva, uključujući identificiranje ili potvrđivanje ciljeva visokih vrijednosti i određivanje smjernica za napad.
- Sinkroniziranje djelovanja dimom.
- Identificiranje dodatnih opasnosti, prosudba njihovog rizika, određivanje mjera upravljanja radi smanjivanja rizika i određivanje preostalog rizika.

### **Izvjštavanje (brifing) o ratnim igrama (Po potrebi)**

Ako vrijeme dozvoljava, izvještavanje o ratnoj igri provodi se kako bi se osiguralo da stožer u potpunosti razumije rezultate ratne igre. To izvještavanje ne podnosi se zapovjedniku, nego služi stožeru kao sredstvo za pregled ratne igre, kako bi se osiguralo da izvještavanje za zapovjednika pred donošenje odluke pokriva sve relevantne točke. Ono se obično podnosi načelniku stožera, zamjeniku ili pomoćniku zapovjednika. Oblik izvještavanja je sljedeći:

- Misija višeg zapovjedništva, zamisao zapovjednika i plan zavaravanja (obmane).
- Aktualna obavještajna priprema bojišnice.
- Neprijateljske inačice djelovanja, koje su proigrane u ratnoj igri.
- Vlastite inačice djelovanja, koje su proigrane u ratnoj igri.
- Pretpostavke.
- Korištene tehnike ratnih igara.
- Za svaku inačicu djelovanja koja je proigrana:

- Kritični događaji koji su proigrani u ratnoj igri.
- Moguće neprijateljske akcije i reakcije.
- Modifikacije inačice djelovanja.
- Jakosti i slabosti (dobre i loše strane).
- Rezultati ratne igre.

### **Usporedba inačica djelovanja**

Usporedba inačica djelovanja započinje s raščlambom svakog stožernog časnika i prosudbom prednosti i manjkavosti svake inačice djelovanja, iz njihove perspektive. Svaki član stožera iznosi svoja gledišta o stanovništvima drugih. Koristeći kriterije prosudbe, koji su ranije definirani, stožer ukratko ocrtava svaku inačicu djelovanja, osvjetljavajući njezine prednosti i nedostatke. Uspoređivanje dobrih i loših strana inačica djelovanja iznosi na vidjelo njihove međusobne prednosti i nedostatke.

Stožer uspoređuje provedive inačice djelovanja, kako bi pronašao onu inačicu, koja ima najveću vjerojatnost uspjeha protiv najvjerojatnije neprijateljske inačice djelovanja, kao i protiv najopasnije neprijateljske inačice djelovanja. Odabrana inačica djelovanja trebala bi također:

- Izvrgnuti vojnike, opremu i izvršenje misije najmanjem mogućem riziku.
- Dati najbolji položaj snagama u budućim operacijama.
- Osigurati najbolju fleksibilnost za predusretanje "nepoznatog" tijekom odvijanja operacija.
- Osigurati maksimalnu slobodu djelovanja za inicijative podređenih.

Stvarna usporedba inačica djelovanja je uvijek osjetljiva. Stožer može upotrijebiti bilo koju tehniku koja pripomaže stožeru dosegnuti najbolju preporuku, a zapovjedniku donijeti najbolju odluku. Najuočajanija tehnika je matrica odlučivanja, koja koristi kriterije ocjenjivanja učinkovitosti i djelotvornosti svake inačice djelovanja. (Vidjeti sl. 5-11 i 5-12). Svaki stožerni časnik može koristiti svoju vlastitu matricu, koristeći iste kriterije ocjenjivanja, za usporedbu u vlastitom području interesa. Matrice odlučivanja same ne mogu osigurati rješenja u odlučivanju. Njihova najveća vrijednost je u tome što analitičarima mogu osigurati metodu za usporedbu više međusobno suprotstavljenih inačica djelovanja, a prema kriterijima, koji kada se zadovolje, imaju za posljedicu uspjeh na bojišnici. Matrica bi trebala koristiti kriterije vrednovanja koji su već ranije napravljeni. Načelnik stožera obično određuje težinu svakog kriterija, utemeljeno na relativnoj važnosti svakog kriterija. Stožerni časnik, odgovoran za pojedino funkcionalno područje, prosuđuje svaku inačicu djelovanja, koristeći te kriterije. Množeći zbir s težinom, dobiva se vrijednost kriterija. Tada stožerni časnik sabire sve vrijednosti. Međutim, on mora biti oprezan u iznošenju subjektivnih zaključaka, budući da su oni objektivni rezultati kvantitativne raščlambe.

Uspoređivanje inačica djelovanja po svim kategorijama koje se vrednuju je točnije, nego li pokušaj izračunavanja jedinstvenog rezultata za svaku od inačica djelovanja.

KRITERIJI (bilješka 1)	TEŽINA (Bilješka 2)	1. INAČICA DJELOVANJA (Bilješka 3)	2. INAČICA DJELOVANJA (Bilješka 3)	3. INAČICA DJELOVANJA (Bilješka 3)
Manevar	3	2 (6)	3 (9)	1 (3)
Jednostavnost	3	3 (9)	1 (3)	2 (6)
Paljbe	4	2 (8)	1 (4)	3 (12)
Obavješćavanje	1	3 (3)	2 (2)	1 (1)
Protuzračna obrana	1	1 1	3 (3)	2 (2)
Pokretljivost/ preživljavanje	1	3 (3)	2 (2)	1 (1)
Borbena logistička potpora	1	2 (2)	1 (1)	3 (3)
Zapovijedanje i upravljanje	1	1 (1)	2 (2)	3 (3)
Preostali rizik	2	1 (2)	2 (4)	3 (6)
UKUPNO Otežano UKUPNO		18 (35)	17 (30)	19 (39)

### BILJEŠKE:

1. Kriteriji su oni, koji su dodijeljeni u Fazi 5 procesa ratne igre.
2. Ako načelnik stožera želi naglasiti jedno područje kao važnije od drugog, on dodjeljuje težinu svakom kriteriju, utemeljenu na relativnoj važnosti.
3. Inačice djelovanja su one, koji su odabrane za proigravanje u ratnoj igri.

**Postupak:** Stožer dodjeljuje numeričku vrijednost svakom kriteriju nakon proigravanja inačice djelovanja. Vrijednosti održavaju prednosti i nedostatke u svakom kriteriju, za svaku akciju inačice djelovanja. Najmanji broj je najbolji. Početni označeni zbir u svakom stupcu množi se s težinom i produkt se stavlja u zagrade u stupcu. Kada se koristi otežana vrijednost, niža dodijeljena vrijednost znači najbolju opciju. Brojke su zbrajane kako bi se osiguralo subjektivno vrednovanje najbolje inačice djelovanja, bez otežavanja jednog kriterija nad drugim. Rezultati se tada zbrajaju kako bi dali "najbolju" (s najnižom brojčanom vrijednosti) inačicu djelovanja, temeljem težina koje je dodijelio zapovjednik. Premda najniža vrijednost označava najbolje rješenje, najbolje rješenje je možda subjektivnije nego što pokazuju objektivne brojke. Matrica se mora pregledati na osjetljivost. Iako je inačica djelovanja 2 "najbolja" inačica djelovanja, ona se možda neće moći podržati iz aspekta borbene logističke potpore. Donositelj odluke mora ili odlučiti da li može pribaviti dodatnu potporu ili pa mora mijenjati odnosno poništiti ovu inačicu djelovanja.

**]Slika 5-11. Primjer matrice odlučivanja: numerička raščlamba**

Inačica	Prednosti	Nedostaci djelovanja
Inačica djelovanja 1	Glavni napad izbjegava glavne prepreke na zemljištu. Odgovarajući manevarski prostor pri glavnom napadu i za pričuvu	Glavni napad suočava se s jakim otporom u početku.
Inačica djelovanja 2	Glavni napad rano osigurava dobar pregled bojišnice. Pomoćni napad osigurava bočnu zaštitu glavnog napada.	Od samog početka pričuva mora biti raspoređena u zoni pomoćnog napada. Potrebno je čvrsto, detaljno i uvježbano upravljanje (nadzor) .

**MATRICA ODLUČIVANJA**

## DISKUSIJA:

Čimbenici	Inačica djelovanja	
	1	2
Prosudba gubitaka	+	-
Smjerovi medicinske evakuacije	-	+
Pogodno mjesto za medicinsku skrb	0	0
Raspoloživi objekti za neprijateljske ratne zarobljenike	-	+
Prikladne lokacije za zapovjedna mjesta	-	+
Teklički smjerovi i smjerovi raspodjele	-	+
Učinci pridodavanja i oduzimanja postrojbi na koheziju snaga, izvještaje o gubicima te operacije popunjavanja i zamjene	-	+
Preostali rizik	+	-

**Slika 5-13. Primjer matrice odlučivanja: subjektivna raščlamba i općenite kategorije**



## OPĆENITE KATEGORIJE

**BILJEŠKA:** Čimbenici u gornjem promjeru nisu uvijek mogući niti uvijek primjenjivi.

### Izveštavanje (brifing) za zapovjednika pred donošenje odluke

Nakon što se raščlamba i uspoređivanje dovrši, stožer identificira inačicu djelovanja kojoj daje prednost i preporučuje ju. Ako stožer ne može doći do rješenja, načelnik stožera odlučuje koji će se inačica djelovanja preporučiti zapovjedniku na izvještavanju (brifingu) za zapovjednika pred donošenje odluke. Stožer tada ukratko izvještava zapovjednika prema sljedećem:

- Zamisao višeg zapovjedništva (nadređenog i drugonadređenog).
- Preformulirana misija.
- Stanje vlastitih snaga.
- Najnovija obavještajna prosudba.
- Vlastite inačice djelovanja, uključujući:
  - Pretpostavke korištene u planiranju.
  - Rezultati prosudbi stožera.
  - Prednosti i nedostaci (uključujući rizik) svake inačice djelovanja (s matricom odlučivanja ili tablicom koja prikazuje usporedbe inačica djelovanja).
  - Preporučena inačica djelovanja.

### Odobrenje inačica djelovanja

Nakon izvještavanja (brifinga) pred donošenje odluke, zapovjednik odlučuje o inačici djelovanja za koju vjeruje da je najbolja. Ako on odbaci sve razvijene inačice djelovanja, stožer će morati započeti postupak još jednom. Ako zapovjednik samo modificira predloženu inačicu djelovanja ili zada stožeru neku potpuno različitu, stožer mora proigrati revidiranu ili novu inačicu, kako bi dobio rezultate iz procesa ratne igre. Kad zapovjednik izabere inačicu djelovanja, on može prečistiti svoju izjavu zamisli i zahtjeve zapovjednika za kritičnim informacijama. Zatim izdaje dodatne smjernice o prioritetima za djelovanja borbene potpore i borbene logističke potpore (posebno za resurse kojima će osigurati slobodu svojeg djelovanja i osigurati neprekidnost potpore), zapovijeda pripremu, probe i pripreme za izvršenje misije.

Čim je identificiran rizik izabrane inačice djelovanja, zapovjednik odlučuje o razini preostalog rizika kojeg će prihvatiti radi izvršenja misije, te odobrava mjere upravljanja kojima se smanjuje rizik. Ako ima vremena, on raspravlja prihvatljivi rizik sa susjednim i višim zapovjednicima. Međutim, za prihvaćanje bilo kojeg rizika koji može ugroziti zamisao višeg zapovjednika, on mora pribaviti njegovo odobrenje.

Temeljem zapovjednikove odluke, stožer odmah izdaje pripremnu zapovijed s bitnim informacijama, kako bi podređene postrojbe mogle prilagoditi svoje planove.

### **Izrada zapovijedi**

Na temelju zapovjednikove odluke i konačnih smjernica, stožer pročišćava inačicu djelovanja, dovršava planove i priprema izdavanje zapovijedi. Stožer priprema zapovijed ili plan kako bi oživotvorio odabranu inačicu djelovanja i pretvorio ju u jasan i koncizan koncept djelovanja (operacije), shemu manevra i potrebnu paljbenu potporu. Zapovjednik može koristiti opis inačice djelovanja kao iskaz djelovanja (operacije). Skica inačice djelovanja može postati temelj za pregled (okvir) djelovanja. Zapovijedi i planovi osiguravaju sve informacije potrebne podređenima za izvršavanje zadaće, bez nepotrebnih ograničenja, koja bi mogla smetati inicijativi podređenih. Stožer po potrebi pomaže podređenim stožerima u njihovom planiranju i suradnji.

Koncept je jasan i precizan opis gdje, kada i kako zapovjednik namjerava usredotočiti borbenu moć radi izvršenja misije u skladu sa zamisli svojih viših zapovjednika. On široko ocrta razmatranja potrebna za razvoj sheme manevra. Uključuje djelovanja unutar organizacije bojišnice, naznačujući glavni napor, zapovjednikov plan kako će poraziti neprijatelja, te određuje specifične zapovjedne odnose i odnose potpore. Ti odnosi se tada kroz planove i zapovijedi uključuju u namjensku organizaciju snaga i organizaciju za borbu.

Tijekom izrade zapovijedi, stožer ugrađuje mjere upravljanja rizikom od nesretnih slučajeva, koordinirajući ih i integrirajući u odgovarajuće odjeljke ili grafičke prikaze operativne zapovijedi. Od suštinskog je značaja prenijeti načine kako će mjere upravljanja dati učinke, tko će ih provesti i kako se one uklapaju u cjelokupnu operaciju.

Konačno, zapovjednik pregledava i odobrava zapovijedi prije nego ih stožer umnoži i izloži. Zapovjednik i stožer bi odmah nakon izdavanja zapovijedi trebali provesti potvrdno izvješće (brifing) sa podređenima, kako bi se osiguralo razumijevanje zapovjednikove zamisli i koncepta.

### **DONOŠENJE ODLUKA U OGRANIČENOM VREMENU**

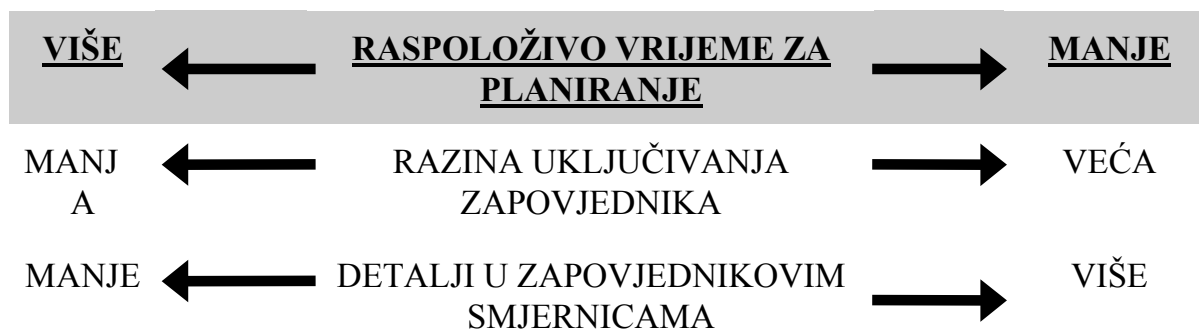
Središnja točka bilo kakvog procesa planiranja treba biti brzo razvijanje elastičnog, taktički besprijekornog i potpuno integriranog i sinkroniziranog plana koji

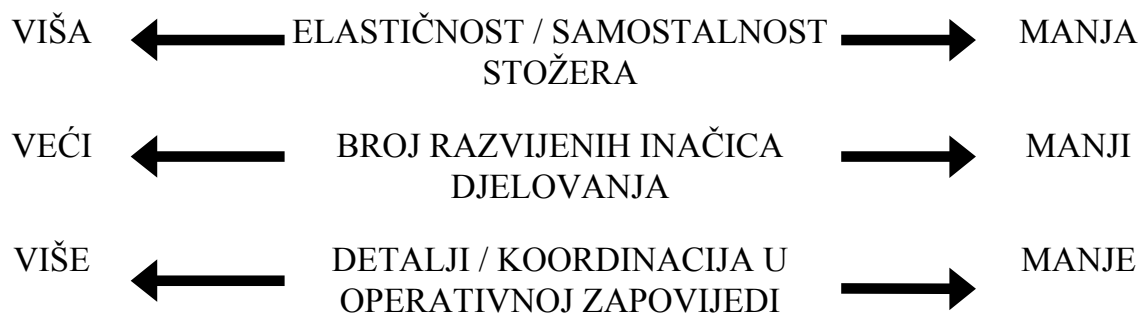
povećava vjerojatnost uspjeha misije s najmanjim mogućim gubicima. Međutim, svaka operacija može poteći "krivo" u odnosu na prvotni plan. Ni najdetalnije prosudbe ne mogu predvidjeti svaki mogući smjer i posljedice razvoja djelovanja, neprijateljsko djelovanje, neočekivane prigode (mogućnosti) ili promjene u misiji, dobivene od višeg zapovjedništva. Prolazne prigode ili neočekivane neprijateljske akcije mogu zahtijevati brzu odluku za primjenom novog ili modificiranog plana.

Prije nego li postrojba može provesti proces donošenja odluka u uvjetima ograničenog vremena, ona mora biti svladati sve faze punog procesa vojnog odlučivanja. Postrojba može skratiti proces odlučivanja samo ako potpuno razumije ulogu svakog pojedinog koraka procesa i zahtjeva za izradom potrebnih rezultata. Obuka u tim koracima mora biti potpuna i rezultirati u nizu stožernih vježbi, koji mogu biti skrojene prema raspoloživom vremenu. Obuka u procesu vojnog odlučivanja mora biti naporna i odražavati realne uvjete i rokove. (Vidjeti prilog K.)

Mada je to teška zadaća teško, svi stožeri moraju biti sposobni stvoriti jednostavan, elastičan, taktički besprijekoran plan u ograničenom vremenu. Bilo koji od čimbenika "misija-neprijatelj-zemljište-vlastite snage - raspoloživo vrijeme", a napose ograničeno vrijeme, mogu otežati potpunu provedbu procesa vojnog odlučivanja. Neelastični proces, kakav se koristi u svim situacijama, ne može se primijeniti. Proces vojnog odlučivanja je pouzdan i iskušan proces, koji se mora modificirati s neznatno različitim tehnikama, kako bi bio učinkovit u uvjetima ograničenog vremena. Međutim, postoji samo jedan proces, pa ispuštanje nekih faza iz procesa vojnog odlučivanja nije rješenje. *Predviđanje, organizacija i prethodna priprema* ključ su uspjeha u uvjetima ograničenog vremena. U nastavku ove glave referira se na skraćeni proces, ali samo radi pojednostavljenja. Time se ne označava neki poseban proces; proces je isti, ali skraćen.

Na zapovjedniku je odlučiti kako skratiti proces. U nastavku se sugeriraju tehnike i postupci koji će uštedjeti vrijeme. Oni nisu isključivi niti jedini način uštede vremena, ali su se u prošlosti pokazali korisnim za postrojbe. Te tehnike nisu po svojoj prirodi uzastopne, niti su sve korisne u svim situacijama. Ono što koristi postrojbama su posljedice njihove obuke i čimbenici "misija-neprijatelj-zemljište-vlastite snage - raspoloživo vrijeme", za danu situaciju. Zapovjednik može upotrijebiti ove tehnike ili tehnike po svom vlastitom izboru, radi skraćivanja procesa. (Vidjeti sliku 5-13).





**Slika 5-13. Neprekidnost planiranja**

### Opća razmatranja

Skraćeni proces se koristi uvijek kad ima premalo vremena za potpunu i opširnu primjenu. Najznačajniji čimbenik za razmatranje je vrijeme. To je jedini neobnovljiv, a često i najkritičniji resurs.

Postoje prvenstveno četiri tehnike kojima se može uštedjeti vrijeme. Prva je povećati zapovjednikovo uključivanje u posao time, što mu je omogućeno donošenje odluka tijekom procesa, bez čekanja na detaljna izvještavanja nakon svake faze.

Druga tehnika je da zapovjednik postaje neposredniji (direktivniji) u smjernicama i da ograniči inačice. Time se štedi vrijeme stožera, usredotočujući ga na one stvari, koje zapovjednik osjeća najvažnijima.

Treća tehnika, koja štedi najviše vremena, je tehnika kojom zapovjednik ograničava broj inačica djelovanja koje treba razviti i provesti kroz ratnu igru. U ekstremnim slučajevima, on može zapovjediti razvitak samo jedne inačice djelovanja. Cilj je prihvatljiva inačica djelovanja, koji zadovoljava zahtjeve misije u raspoloživom vremenu, pa i ako nije optimalna.

Četvrta tehnika je maksimalna primjena paralelnog planiranja. Iako je paralelno planiranje obavezno, kritična je njegova primjena u uvjetima ograničenog vremena. U uvjetima ograničenog vremena značaj pripremljenih zapovijedi raste kako se raspoloživo vrijeme smanjuje. Usmena pripremna zapovijed sada vrijedi više nego li pisana jedan sat kasnije. Iste pripremne zapovijedi, koje se rabe u potpunom procesu vojnog odlučivanja, treba rabiti i u skraćenom procesu. Kao dodatak pripremljenim zapovijedima, postrojbe trebaju razmjenjivati što je moguće prije sve raspoložive informacije s podređenima, a posebice se to odnosi na rezultate obavještajne pripreme bojišnice.

Iako se pri skraćeno procesu provode iste faze, mnoge od njih može mentalno provesti zapovjednika sam ili s manjim uključivanjem stožera nego li pri potpunom procesu. Proizvodi dobiveni tijekom skraćenog procesa mogu biti isti kao i oni

dobiveni u potpunom procesu, međutim, oni mogu biti mnogo manje detaljni, a neki mogu biti potpuno ispušteni.

Tijekom planiranja, stožer može na početku razvijati svoj plan, koristeći potpuni proces, a razvijati smjerove i nastavke tijekom izvršenja, uz upotrebu modificiranog procesa. Postrojba može koristiti potpuni proces za razvijanje plana, dok podređena zapovjedništva koriste isti, ali skraćeni proces.

Prednosti skraćenog procesa su:

- On maksimira upotrebu raspoloživog vremena.
- On omogućuje podređenima više vremena za planiranje.
- Usredotočuje napore stožera preciznijim i neposrednim (direktivnim) smjernicama.
- Olakšava prilagodbu situacijama koje se brzo mijenjaju.
- Omogućava zapovjedniku nadoknaditi nedostatak osoblja u stožeru ili njegovo neiskustvo.

Nedostaci su:

- Mnogo više usmjerava, te ograničava elastičnost i inicijativu stožera.
- Ne istražuje sve raspoložive inačice pri razvitku vlastitih inačica djelovanja.
- Može imati za posljedicu samo usmenu ili fragmentarnu zapovijed.
- Povećava rizik postrojbe u previđanju ključnih čimbenika ili značajno bolje inačice.
- Može smanjiti koordinaciju i sinkronizaciju plana.

Vrijeme uštedeno u bilo kojoj fazi može se koristiti za:

- Temeljitiše pročišćavanje zapovjednikovog plana
- Provođenje potpunog i detaljnog procesa ratne igre.
- Provođenje detaljnijeg razmatranja potencijalnih smjerova i nastavaka (posljedica).
- Veće usmjerenje na aktualno uvježbavanje (probe) i na pripremu plana.

### **Uloga zapovjednika**

Zapovjednik odlučuje o tome kako podesiti proces vojnog odlučivanja, dajući specifične smjernice stožeru kako se usredotočiti na proces i štedjeti vrijeme. Ako zapovjednik ima pristup samo do manjeg dijela svog stožera ili nema pristupa uopće, biti će prisiljen oslanjati se više nego što je to uobičajeno na svoje vlastito iskustvo, intuiciju, kreativnost i znanje o bojišnici. Tada on mora odlučivati o svojoj inačici djelovanja, promišljati rezultate ratne igre i potvrđivati svoju odluku pred stožerom u relativno kratkom vremenu. Ako je tako, njegove će se odluke temeljiti više na njegovom iskustvu nego li na formalno integriranom stožernom procesu. Zapovjednik

može odrediti da stožer utroši najveći dio vremena na razvoj, prečišćavanje i proigravanje ratne igre njegove inačice djelovanja, radije nego na razvijanje više drugih inačica djelovanja.

Zapovjednik bi trebao izbjegavati promjene u svojim smjernicama sve dok veće promjene ne budu uvjetovane značajnom promjenom situacije. Česte manje promjene u smjernicama mogu lako imati za posljedicu gubitak vremena, jer stožer mora stalno vršiti manja podešavanja plana.

Zapovjednik bi se trebao konzultirati s podređenim zapovjednicima prije donošenja odluka, ako je to moguće. Podređeni zapovjednici su bliži borbi i mogu točno predočiti neprijateljsku i vlastitu situaciju. Uz to, konzultirajući se s podređenima, on im može dati uvid i u buduće operacije i omogućiti im provedbu paralelnog planiranja.

U situacijama gdje zapovjednik mora odlučivati brzo, on bi trebao kontaktirati njemu nadređeno zapovjedništvo i obavijestiti ga o odabranoj inačici djelovanja, budući da bi ona mogla utjecati na smjerove i nastavke (posljedice), koje su njegovi nadređeni planirali.

### **Uloga stožera**

Važnost stožernih prosudbi raste kako se raspoloživo vrijeme smanjuje. Donošenje odluka u vremenski ograničenim uvjetima gotovo uvijek se zbiva nakon što postrojba uđe u područje djelovanja (operacija) i započne s djelovanjima. To znači da već mora postojati obavještajna priprema bojišnice i određena količina stožernih prosudbi. Detaljno planiranje prije operacija osigurava temelj za informiranje zapovjednika, a stožer će trebati donositi stručne (upućene) odluke, sukladno odvijanju djelovanja. Članovi stožera moraju održavati svoje prosudbe stalno aktualnima, tako da u uvjetima ograničenog vremena planiranja mogu brzo osigurati točne i sigurne prosudbe, te ih izravno ubacivati u razvoj inačica djelovanja. Kada je vrijeme kratko, zapovjednik i stožer moraju koristiti što je moguće više prethodno analiziranih informacija i proizvode iz ranih odluka. Premda su se neki od tih proizvoda mogli i promijeniti, mnogi (poput obavještajne pripreme bojišnice koja se stalno ažurira) će ostati isti ili će zahtijevati male izmjene.

Stožer mora iskoristiti svaku povoljnu priliku za provedbu paralelnog planiranja sa zapovjedništvom više postrojbe. Paralelno planiranje može uštedjeti dosta vremena, ali ako se njime pažljivo ne upravlja ono može također prouzročiti gubitak vremena. Kao opće pravilo, nikada ne treba ići ispred višeg stožera u procesu planiranja. Većina vremena provedenog na provođenju paralelnog planiranja trebalo bi provesti u razvijanju temelja plana, kao što je to raščlamba misije. Stožer ne bi trebao razvijati i obaviti raščlambu inačica djelovanja bez određenih smjernica i odobrenja od strane višeg stožera.

### **Prijam misije**

Taj se dio procesa ne mijenja u vremenski ograničenim uvjetima. Međutim, tijekom ovog koraka zapovjednik odlučuje da li hoće ili neće koristiti skraćeni proces, te, ako hoće, specificira kako on to želi izvesti.

### **Raščlamba misije**

Zapovjednikovo uključivanje je ključ za uštedu vremena pri raščlambi misije. On se mora osobno uključiti u nadgledanje i upravljanje raščlambe misije. Ako vrijeme nije dovoljno za provođenje detaljne raščlambe misije, zapovjednik i stožer najhitnije će provesti raščlambu misije i zajednički odrediti preformuliranu misiju.

Proces obavještajne pripreme bojišnice zahtijeva stalnu pozornost. Mnoga kašnjenja u tijeku raščlambe misije imaju korijene u obavještajnoj pripremi bojišnice. G2 (S2) mora brzo dopuniti i aktualizirati obavještajnu pripremu bojišnice, temeljem nove misije i izmijenjene situacije. Kritično je pripomoći rani raspored i upotrebu sredstava za izviđanje, potrebnih za prikupljanje informacija radi prilagodbi prijašnjeg plana. Neprijateljski situacijski obrasci moraju biti što potpuniji prije izvještavanja o raščlambi misije. Budući su one temelj za ratnu igru, moraju se stalno dopunjavati, kako nadolaze nove informacije.

Stožer bi trebao provoditi formalna kratka izvješća (brifinge) o raščlambi misije, kada to vrijeme dozvoljava. Međutim, moraju se usmeno iznositi kratke prosudbe i to one informacije, koje se odnose na promjenu situacije u odnosu prema zadnjoj učinjenoj prosudbi, bez uporabe zemljovida, prikaza ili drugih pomoćnih sredstava. Kad je izrazito skraćeno raspoloživo vrijeme, stožer bi trebao predočavati makar samo kritične informacije, informacije koje izravno utječu na novu misiju. Ako je zapovjednik izravno uključen u raščlambu misije, on tada može odlučiti potpuno izostavljanje izvješćivanja (brifinga) o raščlambi misije.

### **Zapovjednikove smjernice**

Ključni način za uštedu vremena leži u izdavanju zapovjednikovih smjernica. Elementi zapovjednikovih smjernica mogu biti isti kao kod potpunog procesa vojnog odlučivanja, samo uz mnogo više detalja i direktiva. Zapovjednik može provesti detaljno informiranje, ukratko iznoseći što on očekuje od svake razvijene inačice djelovanja, uključujući probnu namjensku organizaciju snaga i shemu manevra. On može također odrediti protiv kojih će neprijateljskih inačica djelovanja proigrati ratnu igru vlastitim inačicama djelovanja, te koje smjerove i posljedice (nastavke) želi inkorporirati u pojedinu inačicu djelovanja. Detaljne smjernice primoravaju stožer da se usredotoči na uspostavljanje parametara unutar kojih će raditi. Zapovjednikove smjernice moraju se stalno revidirati i raščlanjivati. Kako se situacija mijenja i informacije nadolaze, zapovjednik mora mijenjati svoje smjernice. Ovakav tip detaljnih smjernica, radi ušteda na vremenu, ograničava elastičnost i inicijativu stožera, ali stožeru ostaje više vremena za sinkroniziranje inačica djelovanja tijekom odvijanja ratne igre.

Čim su smjernice izdane, stožer odmah šalje pripremnu zapovijed podređenim postrojbama.

### Razvoj inačica djelovanja

Značajna ušteda vremena može se postići povećanim uključivanjem zapovjednika u razvoj inačica djelovanja, što ima za posljedicu detaljno i izravno zapovjednikovo usmjeravanje tijekom razvoja. Najveća ušteda vremena u cijelom procesu proizlazi odatle, što će zapovjednik usmjeravati stožer na razvijanje samo nekoliko, a ne mnogo inačica djelovanja.

Dodatno se vrijeme može uštedjeti ako zapovjednik i odabrani dio njegovog stožera provede hitnu ratnu igru, čim su inačice djelovanja razvijene. Hitna ratna igra omogućava zapovjedniku da odredi jednu ili više inačica djelovanja od svih koje su mu predložene. To razvija i potvrđuje jednu ili više inačica djelovanja prije formalne ratne igre. Ako zapovjednik ne može biti nazočan prilikom odigravanja hitne ratne igre, tada stožer provede kratki prikaz inačica djelovanja za zapovjednika nakon hitne ratne igre. Hitna ratna igra olakšava zapovjedniku prvu odluku i daje mu mogućnost pročistiti svoju inačicu djelovanja te napraviti potrebna podešavanja prije detaljne ratne igre. U ekstremnim situacijama to može biti jedina prilika za provođenje procesa ratne igre.

Hitna ratna igra može također poslužiti za odabir samo jedne inačice djelovanja za daljnji razvoj. Rana odluka da se pođe s jednom inačicom djelovanja omogućava njegovom stožeru usredotočiti se na odabranu inačicu djelovanja, umjesto na više njih. To također omogućava koncentriranje stožera na sinkronizaciju inačice djelovanja, umjesto na nastavak razvijanja inačica djelovanja tijekom formalnog izvođenja ratne igre.

Kada je vrijeme jako ograničeno, najbrži proces dolazi od zapovjednikove odluke da odmah osobno započne razvijati samo **jednu** inačicu djelovanja, s varijantama planova prema najvjerojatnijoj neprijateljskoj inačici djelovanja. Zapovjednik odlučuje koji su stožerni časnici kritični radi pomoći u toj fazi, ovisno o tipu djelovanja (operacije) koja se planira. U to moraju obično biti uključeni barem G2 (S2), G3 (S3), časnik za paljbenu potporu, koordinator inženjerije i načelnik stožera. Zapovjednik može također uključiti podređene zapovjednike, ako su na raspolaganju. Ta skupina može brzo razviti elastičnu inačicu djelovanja, za koju oni osjećaju da će obaviti misiju.

Ograničavanje broja razvijenih inačica djelovanja nosi sa sobom rizik previđanja značajno bolje inačice djelovanja. Razvijanje samo jedne inačice djelovanja najrizičniji je pristup. On daje stožeru najmanje elastičnosti za primjenu svoju kreativnost i istraživanje varijanti (opcija).

Ušteda na vremenu na taj način, da se ne koriste neprijateljski situacijski obrasci nije dobra tehnika. Zapovjednik i stožer moraju se služiti neprijateljskim situacijskim



obascima kod razvijanja inačica djelovanja. Bez situacijskih obrazaca ne može se provoditi raščlamba relativne borbene moći niti početni raspored snaga.

### **Raščlamba inačica djelovanja**

Zapovjednik i stožer moraju provoditi ratnu igru s inačicama djelovanja, kako bi provjerili da li su svi elementi potpuno integrirani i sinkronizirani. Ranom odlukom da se ograniči broj inačica djelovanja u ratnim igrama ili da se provede samo jedna inačica djelovanja, uvelike štedi vrijeme u tom procesu. Kad se proigrava inačica djelovanja, najbolje ju je provesti protiv svih provedivih neprijateljskih inačica djelovanja. Međutim, zapovjednik može dodatno uštedjeti vrijeme tako, što će stožer provesti ratnu igru prema manjem broju neprijateljskih inačica djelovanja.

Zapovjednikovo uključivanje može znatno uštedjeti vrijeme u toj fazi na taj način, da se stožeru omogući usredotočiti se samo na značajne aspekte ratne igre. Zapovjednik može nadzirati ratnu igru i biti pripreman donijeti odluku, preuzeti usmjeravanje, spriječiti nezadovoljavajuće koncepte i pomoći stožeru u zadržavanju usmjerenja. Ako je zapovjednik prisutan za vrijeme ratne igre s više inačica djelovanja, on može identificirati koje inačice djelovanja on preferira. On može tada odbaciti neželjene inačice djelovanja, omogućavajući više vremena za pročišćavanje odabrane inačice djelovanja.

Zapovjednik uvijek mora procijeniti rizik, napose kada ograniči broj inačica djelovanja, jer tada povećava rizik u odnosu prema zapovijedi. On mora procijeniti inačicu djelovanja, kako bi bio siguran da to neće učiniti snage nesposobnim za predviđene operacije ili smanjiti borbenu učinkovitost postrojbe ispod prihvatljive razine.

Stožer bi trebao koristiti tehniku kutije, usredotočujući se prvo na najkritičniji događaj, kao što su akcije na cilj u području angažiranja. Ako vrijeme dozvoljava, treba također provesti ratne igre na ostalim kritičnim događajima ili "kutijama". Zapovjednik i stožer moraju identificirati koje kritične događaje oni žele raščlanjivati i odrediti im prioritete. Ti kritični događaji mogu se identificirati raščlambom značajnih zadaća. Stožer treba provesti što više ratnih igara u dodijeljenom vremenu.

Stožerni časnici štede vrijeme ako prije početka procesa ratne igre određeno definiraju i ograniče kriterije vrednovanja. Treba kvantificirati glavne čimbenike ako je to moguće, te ograničiti glavne čimbenike na četiri do pet najvažnijih, temeljem misije, zapovjednikove zamisli i zapovjednikovih smjernica.

Stožer mora raditi podupirući zapovjednikov plan. Međutim, iako stožer radi na pročišćavanju (poboljšanju) plana, ne smije doći do takvog raskoraka da plan postane neizvediv i ne može ga se podržati. Ako stožer odredi da on ne može poduprijeti zapovjednikov plan, tada se mora razviti nova inačica djelovanja.

Upotreba zapisničara izuzetno je važno. Ti zapisničari trebali bi biti izvježbani da hvataju instrukcije za koordinaciju, instrukcije za niže postrojbe i cjeline te informacije potrebne za sinkroniziranje djelovanja tijekom procesa ratne igre. Ako se sve ovo i dogodi, dio zapovijedi biti će napisan već prije nego što se proces planiranja završi.

Mjesto za ratne igre mora biti pripremljeno i oformljeno do vremena kada stožer bude spreman za provođenje ratnih igara. Karte i ploče moraju biti čiste i pripremljene za upotrebu. Povećane skice zemljišta i neprijateljskih situacijskih obrazaca moraju biti pripremljene i na mjestu provođenja ratnih igara.

Kada se razvija samo jedna inačica djelovanja, svrha raščlambe inačica djelovanja je provjeriti, prečistiti, sinkronizirati i integrirati zapovjednikovu inačicu djelovanja, te preporučiti modifikacije, ako je to potrebno. Međutim, raščlamba treba slijediti formalni proces ratnih igara, onoliko koliko to vrijeme dozvoljava, kako bi pomogla zapovjedniku vizualizirati (steći predodžbu) krajnjeg rezultata, te identificirati moguće smjerove i posljedice (nastavke). Ako vrijeme dozvoli, stožer može nastaviti s ratnom igrom i razvijati te smjerove i posljedice (nastavke).

### **Usporedba inačica djelovanja**

Ako zapovjednik odluči provesti ratnu igru samo sa jednom inačicom djelovanja ili ako odabere jednu inačicu djelovanja tijekom provođenja ratne igre, nema potrebe za uspoređivanjem inačica djelovanja. No, ako se u provođenju ratnih igara proigrava više inačica djelovanja, a zapovjednik ne zapovijedi drugačije, stožer mora provesti usporedbu inačica djelovanja. Ograničavanje kriterija ocjenjivanja je jedina značajna mogućnost skraćivanja u ovom koraku.

### **Odobrenje inačica djelovanja**

Ako je zapovjednik pratio i sudjelovao u procesu planiranja, odluka mora biti brzo vidljiva i zapovjednik je može donijeti na licu mjesta. Ako zapovjednik nije sudjelovao u procesu do te točke ili nije donio odluku, potrebno je izvještavanje (brifing) za zapovjednika pred donošenje odluke. Dobre i pregledne skice i karte radi usporedbe inačica djelovanja pomoći će zapovjedniku u vizualizaciji i razlikovanju svake inačice djelovanja. Stožer treba osigurati da je svaka inačica djelovanja upotpunjena s namjenskom organizacijom snaga, opisom inačice djelovanja te zadaćom i svrhom za svaku podređenu postrojbu. Vrijeme se također može uštedjeti time, da se ograniči iznošenje inačica djelovanja samo na najkritičnije točke.

Ako se razvija samo jedna inačica djelovanja, nije potrebna nikakva odluka, sve dok razvijena inačica djelovanja ne postane nepogodna, neprimjenjiva ili neprihvatljiva. Ako se to dogodi, mora se razviti druga inačica djelovanja.

Čim je odluka donesena, stožer mora odmah poslati pripremnu zapovijed.

### **Izdavanje zapovijedi**

Postoji nekoliko načina kako uštedjeti vrijeme pri izdavanju zapovijedi. One su obrađene u prilogu H, Planovi i zapovijedi.

## Glava 6

### DUŽNOSTI STOŽERNIH ČASNIKA TIJEKOM PRIPREME I IZVRŠENJA DJELOVANJA

Zapovjednik i njegov stožer moraju pripremiti za izvršenje, a zatim i izvršiti djelovanja (operaciju) koja je planirana tijekom procesa vojnog odlučivanja. To zahtijeva kombinaciju standardnih stožernih akcija i nekih jedinstvenih vještina u okruženju karakterističnom po situacijama koje se brzo mijenjaju, po neprijatelju koji pokušava razbiti ta djelovanja (operaciju) i po nesavršenim informacijama koje stižu u sve većim količinama. Za stožer su previđanje ključnih događanja, učinkovita upotreba vremena i jasnoća komunikacija (napose zapovijedi) ključ u uspješnoj pripremi i izvođenju djelovanja. Kritična za uspješno izvršenje jesu stalna ažuriranja prosudbi koje dovode do pravodobnog donošenja odluka, a koje se zatim jasnim, preciznim i brzo odaslanim zapovijedima šalju na odredišta. Glava 4 govori o općim i posebnim dužnostima stožernih časnika općenito. Ovo će poglavlje obrađivati opće dužnosti stožera, koji pomažu zapovjedniku u pripremi i izvođenju djelovanja. Izvođenje operacija uključuje probe te provedbu i prosudbu djelovanja (operacije).

Čim je zapovijed izdana, pripreme sa sastoje od kratkih izvješćivanja (brifinga) povratne izvještaje i probe, koje zapovjednik koristi radi potvrde da njegov stožer, podređeni zapovjednici i njihovi stožeri poznaju misiju, zapovjednikovu zamisao, te očekivane rezultate operacije, kako horizontalno tako i vertikalno. Zapovjednik i stožer moraju pregledati planove podređenih postrojbi, kako bi osigurali da se zamisao i koncept djelovanja odražava u svim nižim planovima. U bilo kom trenutku tijekom izvještavanja, povratnih informacija, probi ili pregleda zapovijedi podređenih, zapovjednik može davati dodatne smjernice prema potrebi, radi osiguravanja ukupnog koordiniranja misije. Naročito je važno osigurati da se planovi potpore integriraju s taktičkim planovima.

**BILJEŠKA:** Vidjeti Dodatak G koji obrađuje probe.

Ako ima vremena, nakon izdavanja zapovijedi stožer započinje razmatrati specifične varijante tekućeg plana ili planiranje razmještanja za buduća djelovanja (produžetke operacije). Zapovjednik i načelnik stožera odlučuju o prioritetima u radu stožera, budući da oni nadgledaju provedbu tekućih djelovanja (operacije), sinkroniziraju nova, nadolazeća, djelovanja i nastavljaju svoje prosudbe.

Tijekom izvršenja zapovijedi kao posljedice procesa odlučivanja, zapovjednik i stožer moraju neprestano prosuđivati gdje se oni nalaze s obzirom na tekuće operacije, u odnosu na ono što su mislili da će se događati tijekom ratne igre, uključujući

raspoložive resurse, te prosuđivati raspored snaga za buduće operacije. Brze promjene odnosa vrijeme - prostor, posebice ako utječu na ključne događaje, te dobivanje novih ili promijenjenih informacija zahtijevati će od stožera stalno ažuriranje svojih prosudbi. Kako se pretpostavke pokazuju kao činjenice ili kao netočne, tako stožer mora neprestano prosuđivati djelovanja (operacije). Oni moraju stalno biti na oprezu zbog neočekivanih mogućnosti (prigoda) kojima se može eksploatirati uspjeh i zbog događaja koji će pokrenuti nove smjerove i posljedice (nastavke). Konačno, oni moraju pratiti promjene uvjeta, koji će imati za posljedicu nove ili značajno izmijenjenu misiju, te na taj način prouzročiti ponovno započinjanje procesa donošenja odluka. To je vrijednost procesa zapovijedi.

Tijekom priprema i izvršenja djelovanja, stožer pomaže zapovjedniku u pravodobnom donošenju odluka osiguravanjem kritičnih informacija, radi potpore zapovjednikove vizualizacije bojišnice. To uključuje informacije o neprijateljskim i vlastitim snagama i rasporedu, te o zemljištu i atmosferskoj situaciji u kojoj se vodi bitka. Stožer je odgovoran za osiguranje najsvježijih i najtočnijih informacija zapovjedniku za donošenje takvih odluka, koje će uvažiti utjecaj tih informacija na djelovanja (operaciju), kao i preporuke stožera. Članovi stožera su također odgovorni za nadgledanje priprema i izvršenja djelovanja unutar svog vlastitog funkcionalnog područja. Dalje, oni identificiranje odstupanja od plana, prilagođuju razmještaj i upotrebu resursa radi potpore plana suočenog s promijenjenim okolnostima, te savjetuju zapovjednika kada oni ne mogu više činiti odgovarajuće prilagodbe bez zapovjednikove intervencije. Ključni element u uspješnom združenom (višerodnom) djelovanju je održavanje sinkronizacije unutar snaga; svi stožerni časnici moraju koncentrirati svoje napore u tom smjeru.

### **DUŽNOSTI NAČELNIKA STOŽERA (IZVRŠNOG ČASNIKA)**

Načelnik stožera (izvršni časnik) nadzire i koordinira detalje djelovanja (operacije) u skladu sa zapovijedima zapovjednika, usmjeravajući napore cjelokupnog stožera tijekom djelovanja. On savjetuje zapovjednika i izvješćuje zapovjednika o kritičnim informacijama. S tim u svezi on:

- Informira zapovjednika, stožer i podređene zapovjednike o napretku priprema i izvršenja djelovanja, preko povremenih sažetih obavještajnih i operativnih izvještaja.
- Osigurava da stožer osigurava zapovjedniku najnovije prosudbe i planove za buduće operacije.
- Koordinira napore unutar stožera u predviđanju zahtjeva i razvoja preporuka za zapovjednika, radi ispravljanja nedostataka, stvarnih ili predviđenih, u resursima ili izvršenju misije.
- Nadzire stožernu sinkronizaciju djelovanja vertikalno, horizontalno, po vremenu i zemljopisno.

- Nadzire integraciju upravljanja rizikom tijekom djelovanja, identificirajući opasnosti i preporučujući mjere upravljanja radi smanjenja rizika.
- Nadzire protok informacija u stožer i iz njega, uključujući raščlambu i prosudbu svih informacija, te prijedloge preporuka zapovjedniku.
- Nadzire upravljanje vremenom, utvrđujući i podešavajući rokove.
- Nadzire premještanje zapovjednih mjesta.
- Osigurava kontinuitet potpore i komunikacija (veza) stožera u svim okolnostima.
- Osigurava da stožer dobije odgovarajući smještaj i radni prostor odakle može najbolje podržavati zapovjednika.
- Održava kontakte sa zapovjednikom i informira ga o kritičnim informacijama, bez obzira gdje se zapovjednik nalazio za vrijeme djelovanja.
- Zna tko može donositi koje odluke u slučaju nenazočnosti zapovjednika.

### **DUŽNOSTI STOŽERNOG ČASNIKA**

Tijekom priprema i izvođenja djelovanja, stožerni časnici imaju dva široka područja odgovornosti. Prvo je osiguravanje informacija, pomoći i preporuka za zapovjednika. Drugo je nadzor nad pripremanjima i izvršenjem plana unutar njihovog vlastitog funkcionalnog područja. Posebne odgovornosti uključuju predviđanje zahtjeva, praćenje djelovanja, poduzimanje mjera da se plan drži na crti, upravljanje tokom informacija, upućivanje pravovremenih preporuka, provedbu koordinacije, sinkronizaciju djelovanja i održavanje kontinuiteta. Sve stožerne odgovornosti zahtijevaju da stožerni časnici poznaju svoje ovlasti, kako bi donosili odluke koje utječu na ukupnu operaciju bez zapovjednikovog odobrenja, te da poznaju zapovjednikovu zamisao. Zapovjednik specificira ovlasti stožera, temeljena na zrelosti i iskustvu stožernih časnika, kao i zapovjednikovom povjerenju u sposobnosti stožernih časnika. Te ovlasti dozvoljava stožernom časniku da samoinicijativno djeluje unutar svog područja odgovornosti, ako dođe do odstupanja izvan tolerancije od izvornog plana. Poznavanje zapovjednikove zamisli vodi pojedinačne odluke unutar stožernih ovlaštenja.

Tijekom djelovanja (operacija) stožer mora neprestano imati na umu da će neprijatelj pokušati poremetiti naš plan, desinkronizirati djelovanje, uništiti ili poraziti naše postrojbe i akcije. Neprijateljske akcije često će siliti stožer na poduzimanje akcije i donošenje odluka temeljem manje informacija i u kraćem vremenu nego što bi bilo poželjno.

Neprijateljske akcije i protuakcije, kao i nejasnosti i poteškoće svojstvene djelovanjima, gotovo garantiraju da se djelovanja neće razvijati točno onako kako je planom predviđeno. Upravo je na stožeru odgovornost identificirati nepredviđene prepreke i probleme i primijeniti mjere za smanjenje poteškoća, kad god je to moguće.

Kada stožer ne može samostalno smanjiti poteškoće ili obnoviti plan, on o tome mora izvijestiti zapovjednika i dati preporuku sukladno zapovjednikovoj zamisli. Ako se promjene u situaciji nakupe, zapovjednik i stožer moraju se podsjetiti kako treba pobijediti neprijatelja, a ne držati se striktno plana. Na temelju ulaznih podataka stožera, te na svojoj vizualizaciji bojišnice, zapovjednik mora donijeti odluku o promjeni plana, prilagodbi plana ili većim izmjenama plana. Kada se sve to dogodi, stožer mora provoditi stalno upravljanje rizikom, identificirajući opasnosti koje mogu utjecati na operaciju i preporučiti mjere upravljanja za smanjenje rizika za snage.

### **Uočavanje i predviđanje zahtjeva**

Glavna odgovornost stožera tijekom priprema i izvođenja djelovanja je opskrbljivati zapovjednika informacijama. Zapovjednik utvrđuje za stožer ključne informacije (kao što je zahtjev zapovjednika za kritičnim informacijama) koje su mu potrebne za vođenje operacija, usredotočujući se na kritične točke odlučivanja. Kako djelovanja napreduju, često će se mijenjati zahtjev zapovjednika za kritičnim informacijama, pa ih i zapovjednik i stožer moraju preispitivati zbog kontinuiteta primjenjivosti. Broj zahtjeva zapovjednika za kritičnim informacijama treba biti najviše deset. Međutim, stožer mora biti svjestan kako može doći do nepredviđenih zbivanja, pa na djelovanja mogu izravno djelovati i informacije koje nisu uključene u zahtjev zapovjednika za kritičnim informacijama. (Vidjeti Dodatak I).

Članovi stožera razvijaju kriterije za prikupljanje kako od zapovjednika zahtjevanih kritičnih informacija, tako i informacija potrebnih za njihovo funkcionalno područje, potrebnih za praćenje operacije. Te će informacije omogućiti stožeru da predvidi kada će biti potrebni dodatni resursi, kada bi se trebale dogoditi drugi smjerovi i nastavci ili kada i kako se mogu razviti buduće operacije. Predviđanje zahtjeva uključuje raščlambu tih informacija, te prognoziranje trendova ili događaja temeljem tih informacija.

### **Praćenje djelovanja**

Praćenje uključuje mjerenje, raščlambu i izvještavanje o zbivanjima koje treba procijeniti ili na neki drugi način identificirati kao odstupanja od ili njegovih pretpostavki, te prognozirati promjene. Praćenje gleda na čimbenike kao što su vremenski rokovi, udaljenosti, intenzitet gubitaka, intenzitet utroška, učinkovitost postrojbe, neprijateljske akcije, te činjenice i pretpostavke, korištene pri formuliranju plana.

Plan je razvijen na temelju različitih činjenica i pretpostavki. Stožer ih prati, kako bi provjeravao da li oni ostaju važeći, te radi traženja novih činjenica i pretpostavki, koje će imati utjecaj na tekuća ili buduća djelovanja. Ako su se činjenice promijenile ili pretpostavke postaju nevažeće tijekom priprema i izvođenja djelovanja, stožer prosuđuje kakav će to učinak imati na djelovanja. Ako odstupanja postanu kritična za operaciju, stožer o tome izvještava zapovjednika i preporučuje lijek za tu situaciju.

Praćenje također podrazumijeva da svaki stožerni časnik prati pokrete, akcije i reakcije neprijatelja sa stanovišta svojeg funkcionalnog područja. To praćenje uključuje sve neprijateljske aktivnosti koje mogu biti od utjecaja na vlastite snage tijekom trajanja operacije i proširuje se na cjelokupno područje interesa radi predviđanja budućih operacija. Stožer koristi te informacije kako bi odredio da li su neprijateljske akcije sukladne očekivanjima i rezultatima ratnih igara, kako bi osigurao uvid u razvitak neprijateljske inačice djelovanja, kako bi identificirao ciljeve visoke vrijednosti, kako bi provodio predviđajuće raščlambe, utemeljene na taktičkoj situaciji, radi određivanja neprijateljskih namjera i akcija koje mogu utjecati na promjenu plana, te kako bi ažurirao stožerne prosudbe. Te se informacije koriste za potporu zapovjednikovoj vizualizaciji bojišnice. Kritične informacije treba odmah proslijediti zapovjedniku.

Stožer mora imati sustav za učinkovito praćenje kako priprema za djelovanje tako i provedbu djelovanja (operacije). Taj sustav treba biti jasno artikuliran u standardnim operativnim postupcima postrojbe. Kao minimum, stožer treba pratiti sljedeće informacije o neprijatelju:

- Terenske informacije (kao što su smjerovi napredovanja, ključno zemljište, mjesta prijelaza).
- Dodiri, povlačenja, lokacije i pokreti.
- Upotreba NKB sredstava i oružja.
- Prosudba borbenih gubitaka.
- Borbena snaga.
- Postrojbe sposobne za pojačanja i potporu djelovanja (operacije).
- Sposobnosti potpore, uključujući bilo kakve značajne promjene.

Stožer treba pratiti sljedeće informacije o vlastitim snagama:

- Promjene misije.
- Stanje sredstava kritičnih klasa opskrbe, posebno klase III i V, te ostalim kritičnim snagama i sredstvima borbene logističke potpore.
- Borbena snaga.
- Lokacije i aktivnosti postrojbe, posebice stanje pripreme za obranu.
- Promjene u stanju potpornih paljbi ili prioriteta bliske zračne potpore.
- Gubitak borbene učinkovitosti.
- Stanje i lokacije pričuvnih snaga.
- Promjene u stanju kritičnih glavnih ustrojbenih sredstava.
- Mjesta glavne postaje medicinske pomoći i istaknute postaje medicinske pomoći.



- Sredstva u sektoru (kao što su zemaljski izvidnički radari, vojna policija, ophodnje) koja ne pripadaju pod nadzor zapovjedništva.
- Stanje i lokacije susjednih postrojbi.
- Mjere upravljanja paljbenom potporom.
- Minska polja i njihova učinkovita vremena.
- Točke odlučivanja.
- Nevladine organizacije i civili u području djelovanja.

### **Upućivanje (Izdavanje direktiva)**

Upućivanje (izdavanje direktiva) označava poduzimanje ili preporučivanje akcija koje se bave prognoziranim promjenama ili odstupanjima od stjecanja ili primjene sredstava radi izvršenja zapovjednikove zamisli, te ispravljanjem odstupanja od plana ili smjernica. Stožer mora izdvojiti kritične podatke raščlambom specifičnih informacija, kako bi odredio da li one ukazuju da izvršenje operacije značajno odstupa od plana. Ako je to slučaj, stožer unutar svojih ovlaštenja pokušava ispraviti odstupanja od plana. Stožer poduzima akcije potrebne da se taj dio operacije vrati u granice dozvoljenih odstupanja (tolerancija), utemeljenu na tome kako članovi stožera razumiju zapovjednikovu zamisao. To može uključivati različite stvari, od manjih podešavanja razmještaja resursa do većih pomaka prioritetima. Zapovjednika se o tome obavještava ako stožer utvrdi kako postoji kritična informacija koja bi mogla utjecati na operaciju, a što je izvan ovlasti stožera da mijenja.

### **Postupak s informacijama**

Sposobnost stožera da učinkovito koristi informacije tijekom priprema i izvođenja djelovanja ovisi o tome kako on postupa s informacijama. Stožerni časnik mora znati brzo i učinkovito primiti, raščlaniti, obraditi i distribuirati golemu količinu informacija. Sve informacije nisu od jednake važnosti, pa se ne mogu ni obrađivati na isti način. Postupak s informacijama je balansiranje između osiguranja mnoštva informacija, koje će opteretiti zapovjednika i usporiti proces donošenje odluka, te osiguranja premalo informacija, što može dovesti do slabih odluka.

Kako se bitka odvija, tako značajno raste količina informacija. Zapovjednik uspostavlja filtre kod izvještavanja o informacijama, od kojih su najvažnije zahtjevi zapovjednika za kritičnim informacijama. To pomaže eliminiranju nevažnih izvještaja i omogućava stožeru prepoznati ključna zbivanja, koja zahtijevaju zapovjednikovu pozornost. Načelnik stožera osigurava da stožer raščlanjuje informacije, te zapovjedniku prosljeđuje samo one informacije, koje su mu potrebne pri donošenju odluka.

Stožer mora prije početka operacije uspostaviti i provoditi standardni operativni postupak za učinkoviti postupak sa svim informacijama. Taj standardni operativni

postupak mora uključiti standardni prikaz, koji zapovjednik lako koristi pri donošenju odluka, te postupke i tehnike koje stožer koristi pri izvješćivanju kritičnih informacija.

Prvi korak u postupanju s informacijama je raščlaniti informaciju, kako bi se vidjelo da li je ona kritična, izuzetna ili rutinska. (Vidjeti Dodatak I). Stožerni časnik mora poznavati zapovjednikovu zamisao, koncept operacije i biti u tijeku odvijanja operacije, kako bi interpretirao što informacija znači i u kojoj je mjeri kritična. To znači da stožerni časnik mora ne samo detaljno znati kako napreduje njegovo funkcionalno područje, nego mora razumjeti i sveukupnost operacije u tijeku. Bez širokog poznavanja situacije član stožera može krivo procijeniti kritičnost određene informacije.

Slijedeći korak je odlučiti što uraditi s informacijama - kako ih prikazati na odgovarajući način i distribuirati. Za zapovjednika je zemljovid učinkovit vizualni informativni prikaz o stanju operacije. S prikaza na zemljovidu zapovjednik treba dobiti razumno potpun izvještaj o situaciji o kritičnim informacijama u svezi postrojbe i operacije u tijeku, bez postavljanja brojnih pitanja stožernim časnicima. Zemljovid također stožeru daje brz i učinkovit način prikazivanja kritičnih informacija za ostale stožerne časnike. Oglasne ploče i natpisi su druge vizualne metode za stožerne časnike radi učinkovitog prikazivanja kritičnih informacija. Međutim, stožer mora izbjegavati brojne i nepotrebne natpise, koje bi mogle dovesti do informativne preopterećenosti, kao što mora izbjegavati stavljanje previše informacija na zemljovide, natpise ili preglede koje je teško ažurirati. U stožeru je također važna upotreba matrica, logotipova i dnevnih izvješća. Suvremena automatska tehnologija pridonijet će novom načinu prikazivanja, čuvanja i distribuiranja informacija.

Stožer mora imati sredstva za distribuciju informacija i svih vrsta zapovijedi, koji su rezultat zapovjednikove raščlambe tih informacija. Za podređene postrojbe i postrojbe za potporu uobičajeno se rabe djelomične i prethodne zapovijedi. Zapovijedi mogu biti usmene, u obliku skica ili u pisanoj formi. (Vidjeti Dodatak H). Upotreba prethodnih zapovijedi napose je kritična za vrijeme izvođenja operacija. One omogućuju podređenim elementima maksimalno vrijeme za paralelno planiranje i pripreme za provedbu varijanti i nastavaka, te novih misija. Bitna je jasnoća djelomičnih i prethodnih zapovijedi. Tijekom izvođenja djelovanja ima mnogo manje vremena potrebnog za razjašnjavanje nego što ga ima kod priprema za izvršenje.

Stožer koristi standardne operativne postupke za distribuiranje informacija između stožernih sektora i odjela unutar vlastitog zapovjedništva. Standardni operativni postupci trebali bi određivati tko dobiva koju vrstu informacija i po kakvom prioritetu. Svi stožeri trebali bi imati pristup svim informacijama, ali ih oni ne trebaju po istom prioritetu. Važan dio stožerne koordinacije je uspostava koje su informacije kritične i za koje stožerne sektore, te tko distribuira kritične informacije i kojim redom. Bit će slučajeva kada se neke informacije neće uklapati u određene kategorije. Kada stožerni časnik prosuđuje neku neobičnu informaciju, mora se zapitati: "Tko još treba biti upoznat s tom informacijom?" Od posebne važnosti je biti siguran kako su djelatnici borbene logističke potpore potpuno informirani o tijeku operacije.

Konačno, stožer distribuirat će informacije višim i susjednim stožerima, koristeći standardne izvještaje. Poznavanje zahtjeva višeg zapovjednika za kritičnim informacijama pomoći će stožeru odrediti kojim će prioritetom slati informacije u više stožere.

### Izrada preporuka

Ako je stožerni časnik učinio sve u okvirima svoje nadležnosti kako bi ostvario plan, ali usprkos tome nije bio uspješan ili mu je ponestalo sredstava odnosno ovlaštenja za provedbu, tada mora izraditi zapovjedniku preporuku o tome kako riješiti problem. Poznavanje kako raspoloživih sredstava u zapovjedništvu i od višeg stožera, tako i zapovjednikove zamisli jeste ključ za određivanje preporuke. Temeljne preporuke tijekom operacija obuhvaćaju da zapovjednik:

- Intervenira određivanjem nečega, što nije u ovlaštenju stožernog časnika, kako bi se djelovanje vratilo na planirani smjer.
- Prihvatiti ili dodijeliti i prihvatiti uporabu resursa, kojima ne upravlja stožerni časnik, kako bi se plan vratio na crtu.
- Promijeni plan (ta preporuka bi trebala obuhvatiti *tko, što, kada, gdje, kako i zašto* u svezi te izmjene).

Preporučene promjene u planu mogu uključiti i da zapovjednik prihvati za izvršenje smjer ili nastavak, koji je identificiran tijekom procesa planiranja. Preporuka bi trebala podržati zapovjednikovu zamisao i olakšati buduće operacije. Ona mora sadržavati prednosti, nedostatke, rizik za snage, pogodnost za potporu i ukupni učinak odluke na operaciju.

### Provedba koordinacije

Stalna (kontinuirana) koordinacija stožernih časnika je kritična tijekom pripreme i izvršenja djelovanja (operacije). To znači koordinirati okomito i vodoravno radi izmjene informacija i koordinacije djelovanja, koja mogu utjecati na područje rada stožernog časnika ili na neko drugo funkcionalno područje. Koordinacija ima za cilj smanjiti opasnost od zbrke i drugih problema, te istovremeno povećati sinkronizaciju plana. Izuzetno ju je važno provoditi kada podređene postrojbe mijenjaju svoje izvršenje plana, temeljem uputa nadređenog zapovjedništva.

### Sinkronizacija

Tijekom priprema i izvođenja djelovanja, stožer pomaže zapovjedniku u sinkroniziranju djelovanja radi postizanja maksimalnih borbenih učinaka protiv neprijatelja. To obuhvaća sinkronizaciju djelovanja (operacije) u prostoru i vremenu, kroz sva funkcionalna područja bojišnice, s obzirom na bliska, dubinska i pozadinska djelovanja, a radi postizavanja ili vraćanja inicijative. Sinkronizacija uključuje svakog stožernog časnika, s razumijevanjem svojeg dijela djelovanja i odnosa sa svim ostalim, u potpori zapovjednikove zamisli.

## Održavanje kontinuiteta

Tijekom priprema i izvođenja djelovanja, stožer mora održavati kontinuitet radi smanjenja meteža. Kontinuitet zahtijeva planiranje cjelodnevnog vođenja djelovanja (operacija). To uključuje planove za premještanje zapovjednih mjesta, spavanje, jelo, razmještanje na zapovjednom mjestu, djelovanje tijekom udara oružjem za masovno uništavanje, skrbi kod individualnih gubitaka ili uništenja cjelokupnih zapovjednih mjesta, te održavanja veze u svim uvjetima. Svaki stožerni odjel mora odrediti koje informacije i postupke svatko mora znati i kako ih treba ažurirati. To uključuje zapovjednikovu zamisao, tekuću misiju, zahtjeve zapovjednika za kritičnim informacijama, postupke pri premještanjima, vladanje situacijom u povremenim gužvama u stožeru, te uvježbavanje stožera u akcijama kao što su planiranje misije i izdavanje zapovijedi. Kontinuitet također obuhvaća i raspored stožernih odsjeka i odjela po različitim zapovjednim mjestima, kako bi se pri tom osigurala sva funkcionalna područja u onim zapovjednim mjestima, kojima su potrebna.

Kontinuitet se osigurava radom u suglasju s detaljnim standardnim operativnim postupcima stožera. Svi članovi stožera trebali bi poznavati standardne operativne postupke i praktičnu primjenu svih različitih mjera za očuvanje kontinuiteta.

## Prilog A

# SMJERNICE ZA RASČLAMBU ZADAĆE

Prije brifinga rasčlambe zadaće, stožerni časnici moraju znati stanje podređenih postrojbi, ograničenja i mogućnosti sustava naoružanja, područje djelovanja, područje interesa, stanje i mogućnosti neprijatelja i raspoloživo vrijeme. Oni moraju razumijeti zadaću i namjeru nadređenog zapovjedništva. Svaki stožerni časnik mora u rasčlambu zadaće unijeti svoja tehnička znanja, prosudbe i povijesne podatke, ukoliko je potrebno.

Ovaj prilog osigurava smjernice, stožernim časnicima, za razmatranja prilikom priprema brifinga rasčlambe zadaće. Ovaj popis nije sveobuhvatan. On je općenit i treba ga pregledavati i preispitivati, kako bi zadovoljio osobne potrebe. Stožerni časnici koji nisu na popisu mogu koristiti slijedeće primjere.

### Svi stožerni časnici trebaju razmotriti:

1. Specificirane i podrazumijevajuće zadaće.
2. Značajne zadaće
3. Ograničenja
4. Razmatranja vremena.
5. Predloženi zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama (PZKI).

### G1 (S1)

1. Stanje osoblja ustrojbenih i pridodatih postrojbi.
2. Predviđeno stanje osoblja.

### Načelnik saniteta

Raspoložive civilne i vojne medicinske snage (uključujući stanje opskrbljenosti medicinskim sredstvima).

### G2 (S2)

Početna obavještajna priprema bojišta, uključujući slijedeće:

- Definiranje borbenog okružja.
- Definiranje učinaka bojišta.
- Vrednovanje prijetnje, uključujući:
  - Borbenu snagu neprijatelja.
  - Ranljivosti neprijatelja.
  - Prijetnje načinima djelovanja (poredani prema vjerojatnosti primjene).
- Određivanje raspoloživih snaga.

### **G3 (S3)**

1. Trenutna borbena snaga.
2. Trenutno stanje i aktivnosti podređenih postrojbi.
3. Stanje borbene organizacije.
4. Raspoložive snage.
5. Zadaće i namjere dvije razine iznad.

### **G4 (S4)**

1. Stanje održavanja.
2. Prognozirano stanje naoružanja i borbenih vozila.
3. Stanje opskrbe sredstvima klase I, II, III, IV, V, VI, VII i IX.
4. Raspoloživa transportna sredstva.
5. Mogućnosti i stanje opsluživanja.
6. Potpora zemlje domaćina i drugih zemalja.

### **G5(S5)**

1. Pokreti, rute i područja prikupljanja tijekom premještanja civila.
2. Mogućnosti zemlje domaćina da brine za civile.
3. Potpora zemlje domaćina i drugih zemalja.
4. Popis zaštićenih ciljeva, uključujući kulturne, religijske i povijesne objekte, te gusto naseljena područja sa civilima.
5. Nevladine i privatne dobrovoljne organizacije; nezavisne organizacije koje djeluju u području djelovanja.

### **G6(S6)**

1. Stanje održavanja veza postrojbe.
2. Plan veze nadređenog zapovjedništva.

### **Koordinator paljbene potpore**

1. Mogućnosti paljbene potpore.
2. Prijedlog zadaća za paljbenu potporu.
3. Visoko isplativi ciljevi kod kritičnih događaja.
4. Utjecaj obavještajne pripreme bojišta, rasčlambe vrijednosti ciljeva i geometrije bojišta na paljbenu potporu.
5. Popis zaštićenih ciljeva, uključujući kulturne, religijske i povijesne objekte, te gusto naseljena područja.

### **Koordinator inženjerije**

1. Raspoložive inženjerijske snage.
2. Mogućnosti sa raspoloživim sredstvima (na primjer, broj paljbenih položaja, veličina i gustoća minskih polja i duljina protutenkovskog kanala, snage za zadimljavanje i snage za nuklearno razaranje).
3. Potpora vizualizaciji zemljišta kroz inženjerijsku prosudbu zemljišta.

### **Koordinator PZO**

1. Trenutne mjere  $C^2$  za snage PZO (upozoravanje na zračnu opasnost i stupnjevi pripravnosti naoružanja PZO).
2. Mogućnosti zrakoplovstva neprijatelja (najvjerojatniji smjerovi doleta, tipovi i broj po vrstama, popis visoko isplativih ciljeva).

### **ABKO**

1. Raspoložive snage, uključujući izviđanje, dekontaminaciju, zadimljavanje i ograničenja.
2. Stanje stupnja zaštite o ABKO oružja.
3. Stanje ABKO prijetnji.
4. Kriteriji sigurnosti postrojbi.

## Prilog B

### UPUTE ZA IZRADU ZAPOVJEDNIKOVIH SMJERNICA

Ovaj prilog služi kao sredstvo pomoći zapovjednicima u razvijanju njihovih smjernica. Sadržaj smjernica zapovjednika će se razlikovati u zavisnosti od situacije. Ovaj popis ne može zadovoljiti potrebe u svim situacijama. On je opći popis informacija koje zapovjednici mogu razmatrati prilikom razvijanja svojih smjernica. *On nije niti obvezatan, niti je želja da se bavi sa svakim pitanjem koje je na popisu, prilikom razvijanja svojih smjernica.* Zapovjednikove smjernice trebaju biti tako oblikovane da zadovolje specifične potrebe i zapovjednikove želje i obuhvaćaju samo ona pitanja koja su primjerena danoj zadaći.

#### Obavještajno djelovanje

1. Načine djelovanja neprijatelja koje je potrebno razmatrati za vrijeme faza razvoja i raščlambe načina djelovanja u procesu planiranja. To može biti najvjerojatniji način djelovanja neprijatelja, ili najopasniji način djelovanja, a može biti i kombinacija oba.
2. Kritične odlučne točke i ranjivosti neprijatelja.
3. Prioritetni obavještajni zahtjevi (zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama)
4. Smjernice određivanja ciljeva.
5. Visoko isplativi ciljevi.
6. Definiranje zadaće neprijateljskog zapovjednika.
7. Definiranje metode neprijateljskog zapovjednika.
8. Željeno neprijateljsko zamjećivanje naših snaga.
9. Obavještajno usmjeravanje izvidničkih i sigurnosnih napora.
10. Smjernice za izviđanje i nadzor.
11. Specifični čimbenici zemljišta i vremena koje treba razmatrati.
12. Uporaba organskih snaga: timova za lasersko(optičko) borbena djelovanje (osmatranje), obavještajno i elektronsko djelovanje, te borbena organizirani izvidnički vodovi.

#### Manevar

1. Početna namjera:
  - Cilj djelovanja.
  - Metoda (faze/redosljed).
  - Željeni završetak.
2. Zamisao djelovanja:
  - Odlučne točke.
  - Organizacija bojišta (bliska, duboka i pozadinska).
    - Zadaće/ciljevi.
    - Uporaba resursa za svaku.
3. Smjernice za razvoj načina djelovanja:
  - Kritični događaji.
  - Broj načina djelovanja koji će se razvijati.



- Načini djelovanja koji će se razmatrati ili se neće razmatrati i razmatranje borbenog rasporeda.
  - Oblikovanje bojišta.
  - Mehanizmi nanošenja poraza.
  - Glavni i podržavajući napori.
    - Borbena organizacija.
    - Gdje/što od rizika prihvatiti.
    - Zadaće/ciljevi podređenih postrojbi.
    - smjernice za pričuvu (sastav, zadaća, prioriteta, mjere zapovijedanja i nadzora).
    - Smjernice za izviđanje i protuizviđanje.
  - Sastav.
  - Mjere zapovijedanja i nadzora.
  - Zahtjevi za informacijama naših snaga (zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama).
4. Smjernice prioriteta za izviđanje i nadzor.
  5. Razmatranja operativne sigurnosti.

### **Paljbena potpora**

1. Visoko isplativi ciljevi:
  - Metode djelovanja (manevar, ubojito, neubojito).
  - Željeni učinci.
2. Smjernice za paljbe.
3. Plan motrenja.
4. Korištenje timova za optičko borbeno djelovanje.
5. Zahtjevi, ograničenja i prioriteta za specijalno streljivo.
6. Zadaće i ciljevi paljbi.
7. Protupaljbe i korištenje radara.
8. Smjernice za neutraliziranje neprijateljske PZO.
9. Kritične zone.
10. Kritične vlastite zone i pozivi za paljbu po zoni.
11. Mjere za koordinaciju paljbene potpore.
12. Sinhronizacija i uredotočenje paljbi sa manevrom.
13. Smjernice napada.
14. Popis zaštićenih ciljeva. Uključuje kulturne, religijske, povijesne objekte i gusto naseljena područja).

### **Pokretljivost i preživljavanje**

1. Prioriteti napora i potpore.
2. Pokretljivost:
  - Pravljenje prolaza/mostova - smjernice.
  - Korištenje snaga - smjernice.
3. Protupokretljivost:
  - Učinci prepreka/ utrdivanje - smjernice.
  - Uporaba i trajanje skupina rasprskavajućih mina.
4. Preživljavanje: Raspoložive snage za kopanje zaklona.
5. ABKO obrambena djelovanja:
  - Snage za kemijsko izviđanje.

- Smjernice za određivanje stupnja zaštite od ABKO oružja.
  - Smjernice za dekontaminaciju.
  - Smjernice za stavljanje i skidanje zaštitne maske.
  - Uporaba dima.
  - Detekcija, izvješćivanje i obilježavanje.
6. Upravljanje inženjerskim sredstvima i materijalom.
  7. Smjernice o okolišu.

### **Protuzračna obrana**

1. Prioriteti zaštite.
2. Upute za pozicioniranje.
3. Kontrolni status naoružanja za specifične događaje.

### **Informacijska djelovanja**

1. Smjernice za vojno obmanjivanje:
  - Količina i vrste resursa za korištenje planom obmanjivanja.
  - Namjera za eksploatiranje neprijateljskih akcija.
  - Značajni elementi vlastitih informacija (zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama).
2. Razmatranje operativne sigurnosti:
  - Identificiranje akcija koje mogu biti promatrane od neprijatelja.
  - Određivanje indikatora od kojih neprijateljski obavještajni sustav može dobiti kritične informacije.
  - Selekcija mjera za reduciranje ranjivosti.
3. Razmatranja elektroničkog ratovanja:
  - Mjere elektronske zaštite.
  - Potpora potrebna za podršku elektroničkog ratovanja.
  - Metode elektroničkog napada.
4. Razmatranja fizičkog razaranja:
  - Planiran indirektna paljbena potpora ciljana na potporu plana vođenja borbe na području C<sup>2</sup>.
  - Manevarske akcije radi suzbijanja, neutraliziranja i razaranja neprijatelja.
  - PZO mjere radi poništavanja djelovanja neprijateljskog zrakoplovstva.
5. Razmatranje psiholoških djelovanja:
  - Prioriteti snaga za psihološka djelovanja kojima smo ojačani.
  - Raspodjela organskih i podržavajućih resursa radi potpore napora psihološkog djelovanja (topništvo, bliska zračna potpora, bespilotne letjelice, sigurnosni elementi).
6. Razmatranja poslova sa javnosti:
  - Djelotvorne publikacije koje će se oslanjati na vjerodostojnost.
  - Rano razmještanje osoblja za poslove sa javnosti.
  - Prakticiranje sigurnosti informacija na samom izvoru.

### **Služba borbene potpore (SBP)**

1. Zapovjednikove smjernice za SBP:
 

Prioriteti SBP u uvjetima popune ljudstvom, popune gorivom, ispravnosti, naoružavanja, kretanja i opskrbe.

2. Lokacija snaga osiguranja borbenih djelovanja.
3. Postupak medicinske evakuacije i upute za evakuaciju.
4. Klase opskrbe: Predviđanje zahtjeva i prestokiranje Klasa III, IV i V.
5. Kontrolirane norme pripadanja.
6. Smjernice za izradu i nabavku objekata i instalacija.

### **Zapovijedanje i nadzor**

1. Pravila angažiranja.
2. Upute za razmještaj zapovjednih mjesta.
3. Pozicija zapovjednika.
4. Integracija snaga za retranslaciju ili ostale komunikacijske opreme.
5. Upute časnika za vezu.
6. Mjere zaštite snaga.
7. Vremenske smjernice.
8. Vrste zapovjedi i vježbi.

## Prilog C

### STOŽERNE PROSUDBE

Raščlambe zadaća, činjenica i pretpostavki i raščlambe situacije (područja djelovanja, područja interesa, neprijatelja, vlastitih snaga, te zahtjeva potpore) oblikuju strukturu za stožernu prosudbu. Prosudba se sastoji od značajnih činjenica, događaja i zaključaka na temelju raščlambe podataka. Ona predlaže kako najbolje iskoristiti raspoložive resurse. Donošenje odgovarajućih i brzih odluka te planiranje ovise o dobrim i pravodobnim prosudbama zapovjedništva i stožera. One predstavljaju temelj za formiranje postojanih načina djelovanja. Propusti napravljeni kod raščlambi mogu dovesti do grešaka i propusta kod razvijanja, raščlambi i uspoređivanja načina djelovanja.

Ovaj prilog razmatra značajke koje su važne kod stožernih prosudbi i vrste prosudbi. Nadalje, on opskrbljuje opće stožerne prosudbe sa standardnim načinom na koji članovi stožera izrađuju svoje prosudbe.

### ZNAČAJNE KVALITETE PROSUDBI

Zapovjednici nadziru tempo na bojištu kroz donošenje i provođenje odluka brže od neprijatelja. Zbog tog zapovjednici moraju nastojati optimizirati raspoloživo vrijeme. Oni ne smiju dozvoliti da se prosudbama pokrije potrošeno vrijeme. Međutim, one moraju biti opsežne i neprekidne i moraju vizualizirati budućnost.

*Opsežne* prosudbe razmatraju kako mjerljive tako i nevidljive aspekte vojnih operacija. One pretvaraju jačinu naših i neprijateljskih snaga, oružane sustave, obuku, moral i vodstvo u borbene mogućnosti. Proces prosuđivanja zahtijeva jasno razumijevanje učinka vremena i zemljišta i još značajnije mogućnost vizualizacije bitke ili kriznih situacija, koje zahtijevaju vojne snage. Prosudbe moraju osigurati pravodobno i točno vrednovanje postrojbe, neprijatelja i područje djelovanja postrojbe u dano vrijeme.

Zahtjevi sustava zapovijedanja i nadzora (C<sup>2</sup>) su neprekidni i ciklički se postavljaju. Prosudbe moraju biti temeljite koliko to dozvoljava vrijeme i okolina. Zapovjednik i stožer moraju konstantno prikupljati, obrađivati i vrednovati informacije. Oni upotpunjuju svoje prosudbe:

- Kada zapovjednik i stožer prepoznaju nove činjenice.
- Kada oni zamijene pretpostavke sa činjenicama ili nađu da im njihove pretpostavke nisu pouzdane.
- Kada prime promjene zadaće ili kada su promjene naznačene.

Prosudbe za trenutne operacije mogu često osigurati temelj za naredne zadaće, kao i promjene sadašnje zadaće. Tehnološki napredak i informacije u skoro realnom vremenu omogućuju da se prosudbe mogu neprekidno dopunjavati.

Prosudbe moraju *vizualizirati budućnost* i pružati potporu zapovjednikovoj vizualizaciji bojišta. One su veza između trenutnih operacija i budućih planova. Zapovjednikova vizija usmjerava završno stanje djelovanja. Svaki zapovjednik podređene postrojbe mora također posjedovati mogućnost sagledavanja završnog stanja svoje postrojbe. Prosudbe pridonose tim vizijama.

## **VRSTE PROSUDBI**

Zapovjednik i njegov stožer rade prosudbe koje su primjenljive na svaku operativnu situaciju i svaku razinu zapovijedanja. Oni koriste prosudbe za traženje mogućih rješenja za specifične operativne zadaće i zahtjeve. Ove prosudbe mogu predstavljati temelj za stožerne dodatke zapovijedima i planovima.

Koordinirajući stožer i svaki šef razvijaju činjenice, pretpostavke i informacije vezane uz njihovo funkcionalno područje ili operativni sustav. Vrste prosudbi općenito uključuju, ali nisu ograničene samo na:

- Zapovjednikove prosudbe.
- Operativne prosudbe.
- Personalne prosudbe.
- Obavještajne prosudbe.
- Logističke prosudbe.
- Prosudbe civilno-vojnih djelovanja.
- Prosudbe veze.
- Prosudbe specijalnog stožera.

Uobičajeno, zapovjednici i stožeri ne izrađuju pismene prosudbe. Postrojbe obično rade stožerne prosudbe, kao izuzetak, grafički predstavljajući podatke i statistike kroz tabele radi pomoći zapovjedniku u donošenju odluke.

## **ZAPOVJEDNIKOVA PROSUDBA**

Zapovjednikova prosudba, slično kao i operativna prosudba, je analiza svih čimbenika koji mogu utjecati na zadaću. Zapovjednik integrira svoje osobno poznavanje situacije, svoju raščlambu čimbenika zadaće, neprijatelja, vlastitih snaga, zemljišta i raspoloživog vremena, prosudbe svojih podređenih zapovjednika i svaki relevantan detalj koji može dobiti od svojeg stožera.

Raščlamba uključuje prosudbu rizika, zaštitu postrojbi i učinkovitu uporabu svih resursa. Prosudba također uključuje vizualiziranje svih provedivih načina djelovanja i kako svaki način djelovanja može utjecati na naše snage.

Zapovjednikove i operativne prosudbe uglavnom slijede isti format. Međutim, zapovjednikova prosudba više se bavi sa prosuđivanjem neopipljivih elemenata, kao što su obučenost, vodstvo i moral i ona rezultira odlukom. Zapovjednik koristi svoju osobnu prosudbu kao sredstvo za provjeru prosudbi svojeg stožera.

## **OPERATIVNA PROSUDBA**

G3(S3) priprema operativnu prosudbu, koja razmatra sve elemente koji mogu utjecati na trenutna djelovanja postrojbe i moguće buduće načine djelovanja. Ona rezultira prijedlogom zapovjedniku. Za pripremu te prosudbe, G3(S3) mora razumjeti:

- Zapovjednikovu namjeru (jednu i dvije razine iznad).
- Prosudbu rizika.
- Trenutnu borbenu organizaciju (dvije razine ispod).
- Stanje postrojbe, kao što je lokacija, borbene mogućnosti (uključujući razinu obučenosti, učinkovitost, stupanj pokretljivosti, vrstu opreme, izloženost radijaciji i ograničenja), i trenutnu zadaću.
- Raspoloživost i mogućnosti združenih snaga, kao što su zračna potpora, pomorska topnička paljba ili amfibijske snage.
- Druge informacije, kao što su lokacije, stanje i zadaća krila i podržavajućih postrojbi.

## **PERSONALNA PROSUDBA**

G1(S1) priprema personalnu prosudbu, koja je analiza kako svi ljudski resursi i personalni čimbenici djeluju na učinkovitost vojnika i postrojbi, prije, za vrijeme i poslije izvršenja zadaće. Ona također uključuje cjelokupno, trenutno stanje ljudstva postrojbe, podređenih postrojbi i ojačanja ili podržavajućih elemenata. Personalno stanje uključuje prosuđivanje sljedećih opipljivih i neopipljivih čimbenika:

- Medicinska evakuacija i hospitalizacija.
- Održavanje brojnog stanja postrojbe.
- Zamjene.
- Vojnička spremnost.
- Organizacijska klima.
- Kohezija.
- Stega, red i zakon.

Personalna prosudba predviđa gubitke (gdje i kada može doći do gubitaka) kada, gdje i ako do njih dođe, te kako mogu utjecati na izvršenje djelovanja. Ona sadrži zaključke i prijedloge G1(S1) o mogućnostima podržavajućih glavnih operativnih i taktičkih zadaća.

## **OBAVJEŠTAJNA PROSUDBA**

G2 priprema obavještajnu prosudbu. I G2(S2) i G3(S3) ispituju područje interesa radi identificiranja potreba za obavještajnim prikupljanjem podataka.

## **LOGISTIČKA PROSUDBA**

G4 priprema logističku prosudbu, koja osigurava točno i trenutno prosuđivanje situacije SBP postrojbe, njenih podređenih postrojbi i svih postrojbi ojačanja ili podržavajućih elemenata. Logistička prosudba je analiza kako čimbenici SBP mogu utjecati na izvršenje zadaće. Ona sadrži zaključke i prijedloge G4 (S4) o mogućnostima potpore glavnih operativnih i taktičkih zadaća. Ova prosudba uključuje kako na funkcionalna područja

opskrbe, transporta, opsluživanja, održavanja, rada, objekata i građevina mogu utjecati različiti načini djelovanja.

## PROSUDBA CIVILNO-VOJNIH DJELOVANJA

G5(S5) priprema prosudbu civilno-vojnih odnosa za određenu situaciju i njegove funkcionalne odgovornosti.

## PROSUDBA VEZE

G6(S6) priprema prosudbu veze u odnosu na situaciju i njegove funkcionalne odgovornosti.

## PROSUDBE SPECIJALNOG STOŽERA

Svaki specijalni stožerni časnik kreira svoju vlastitu prosudbu u odnosu na situaciju i njegove funkcionalne odgovornosti. Stožerni časnik mora raditi takve prosudbe i kada izvršava dvojne uloge, na primjer kada on djeluje ujedno kao zapovjednik podređene postrojbe i specijalni stožerni časnik.

## OBLIK STOŽERNE PROSUDBE

Primjer oblika opće stožerne prosudbe, koji je prikazan ispod, standardizira način na koji stožerni časnici izrađuju prosudbe. G2(S2) ( uz pomoć ulaznih podataka svih članova stožera) će još provesti raspodjelu početne obavještajne pripreme bojišta kao posebnog dokumenta.

1. **ZADAĆA.** Ustanovljena zadaća kao rezultat raščlambe zadaće.
2. **SITUACIJA I RAZMATRANJA.**
  - a. **Značajke područja djelovanja.**
    - (1)*Vrijeme.* Kako će različiti vojni aspekti vremena utjecati na specifično stožerno područje ili resurse.
    - (2)*Zemljište.* Kako će različiti aspekti zemljišta utjecati na specifična stožerna područja i resurse.
    - (3)*Ostale relevantne činjenice.* Analiziranje političkih, ekonomskih, socioloških, psiholoških i infrastrukture okoline, kad oni ispoljuju utjecaj na područje.
  - b. *Neprijateljske snage.* Razmjestaj neprijatelja, sastav, jačina, mogućnosti i načini djelovanja ukoliko će oni utjecati na određeno specijalno stožerno područje.
  - c. *Vlastite snage.*
    - (1)Načini djelovanja naših snaga.
    - (2)Trenutno stanje resursa unutar područja stožerne odgovornosti.
    - (3)Trenutno stanje ostalih resursa koji mogu utjecati na područje stožerne odgovornosti.
    - (4)Uspoređivanje zahtjeva protivnih mogućnostima i predlaganje rješenja.
    - (5)Ključna razmatranja (kriteriji vrednovanja) za mogućnost potpore načina djelovanja.
  - d. *Pretpostavke.*
3. **RAŠČLAMBA.** Izvrši raščlambu svakog načina djelovanja uzimajući ključna razmatranja (kriteriji vrednovanja) radi određivanja prednosti i nedostataka.

4. **USPOREĐIVANJE.** Uspoređivanje načina djelovanja uzimajući ključna razmatranja (kriterije vrednovanja). Rangiranje redoslijeda načina djelovanja za svako ključno razmatranje. Uspoređivanje treba biti vizualno podržano sa matricom odluke.
5. **PRIJEDLOZI I ZAKLJUČCI**
  - a. Predloženi načini djelovanja na temelju uspoređivanja (najbolje podržani po pitanju određene specijalno-stožerne perspektive).
  - b. Pitanja, nedostaci i rizici sa prijedlozima za reduciranje njihovog utjecaja.



## Prilog D

# STOŽERNE STUDIJE I DOKUMENTI ODLUKE

Ovaj prilog daje korake i informacije kod pripreme stožernih studija i dokumenata odluke. Oblik za jedne i druge je također dat.

## STOŽERNE STUDIJE

Za rješavanje problema, stožerni časnik mora istraživati problem radi identificiranja pitanja, razvoja i vrednovanja alternativa i predlaganja učinkovitih akcija na temelju relevantnih činjenica. Stožerna studija je sredstvo za prezentiranje njegovog nalaza. S obzirom da su stožerne studije općenito prilagođene modelu za rješavanje problema, tako su one ujedno i službeni proces rješavanja problema i oblik rješenja. Stožerna studija je pisani oblik brifinga odlučivanja.

## PRIPREMA STOŽERNE STUDIJE

Postupak za pripremu stožerne studije obuhvaća slijedećih sedam koraka:

- 1. Identificiranje i postavljanje problema.** Ovaj korak je značajan kada trenutni problem nije očigledan. Zbog toga, prije izrade studije, stožerni časnik mora točno odrediti problem i precizno i jasno definirati područje i ograničenja problema. On tada piše postavku problema kao jedan neodređeni opis i podnosi je na odobrenje časniku koji upravlja studijom. Osoba koja upravlja studijom, također odobrava kasnije promjene u svrsi ili usmjerenju stožerne studije.
- 2. Popis činjenica i pretpostavki.** Poslije kompletiranja postavljanja problema, stožerni časnik popisuje sve činjenice koje se odnose na problem. Ukoliko značajne činjenice nisu dostupne, stožerni časnik mora koristiti vjerodostojne pretpostavke kao zamjenu za činjenice i opisati uvjete koji se moraju u potpunosti ispuniti prije prihvaćanja zaključaka bez rezervi. Stožerni časnik postavlja pretpostavke u buduće ili uvjetno vrijeme (na primjer, biti će ili moglo bi biti to i to). Pretpostavke se temelje na činjeničnim informacijama. One su postavljene tako da mogu ali ne moraju biti istinite; međutim, raspoloživi podaci pokazuju da su one točne ili će biti točne u određeno vrijeme u budućnosti. Nevjerodostojne pretpostavke mogle bi biti činjenice ukoliko ih trenutni podaci mogu potvrditi.
- 3. Razvoj mogućih rješenja.** Poslije popisivanja svih poznatih činjenica i vjerodostojnih pretpostavki, stožerni časnik postavlja moguća rješenja. On može željeti spontanu diskusiju ("brainstorm") o mogućim rješenjima, prije intenzivnog istraživanja. "Obvezatno najbolje" rješenje je rijetkost. Poslije širokog vrednovanja, stožerni časnik izabire najbolja moguća rješenja, odbacujući neprovedive ili neprihvatljive alternative. On analizira ostale alternative prema unaprijed određenim kriterijima vrednovanja koristeći oblik "prednosti i nedostaci".
- 4. Istraživanje i prikupljanje podataka.** Poslije razvijanja mogućih rješenja, on počinje prikupljati dodatne potkrepljujuće činjenice. Primarni izvori informacija su

službeni dokumenti, tehnička izvješća, priručnici, prethodne stožerne studije i resursi dostupni iz knjižnica. Stožerni časnik treba također naći informacije u izvorima kao što su tehničke knjižnice, biografije i sažeci, te “Obrambeni dokumentarni centar”. Ukoliko vrijeme dozvoljava, i to izgleda prihvatljivo, stožerni časnik može dopuniti službene podatke sa izvornim podacima od osoba koje su neposredno povezane sa problemom, uključujući iskusne lokalne fakultete, eksperte po određenim pitanjima i operativno osoblje koje ima znanja o problemu iz prve ruke. Metode razmatranja za prikupljanje izvornih podataka mogu uključiti intervjue (putem telefona ili osobnih posjeta), pismenim zahtjevima za specifičnim informacijama, ili upitnicima danim operativnom osoblju.

**5. Predstavljanje podataka.** Kako prikupljanje podataka napreduje, stožerni časnik počinje rezati svoj popis mogućih rješenja. On bi trebao odbaciti sve neprovedive alternative. On također mora identificirati područja potencijalnih proturječnosti. Suočavajući se sa time sada, pomaže eliminirati ili reducirati moguća neslaganja. Za vrijeme istraživanja, stožerni časnik trebao bi pitati “Je li ovo rješenje ostvarivo? Prihvatljivo? Prikladno?”. Ostvariva rješenja su ona koja se mogu provesti sa raspoloživim resursima. Prihvatljiva rješenja su ona kod kojih su cijena i rizik uključeni u njihovu provedbu. Prikladna rješenja su ona koja trenutno rješavaju problem. Gledajući na ostvarivost, prihvatljivost i prikladnost, isto nam pomaže usmjeriti naredna istraživanja kroz eliminiranje nezadovoljavajućih rješenja, identificiranje rješenja i njihovo provjeravanje podudarnosti. Ono će također usmjeriti pozornost na činjenice i kriterije vrednovanja potrebite za vrednovanje alternativnih rješenja.

**6. Vrednovanje alternativnih rješenja.** Kako bi napravio ispravnu stožernu studiju, stožerni časnik mora razmatrati sve razumne alternative (načine djelovanja) kao moguća rješenja. Stožerni časnik dovodi u vezu kriterije vrednovanja sa poznatim činjenicama i vjerodostojnim pretpostavkama. Ti kriteriji služe kao mjerilo prema kojem ćemo mjeriti sve alternative. Slijedeće, stožerni časnik uspoređuje i suprotstavlja alternative. Ukoliko on koristi kvantitativne tehnike, kao što su matrice odluke, on bi ih trebao koristiti kao povratne podatke, staviti ih u prilog i uputiti na njih u odlomku 5. stožerne studije. Najbolje rješenje biti će najprovedljivije, najprilagodljivije i najprihvatljivije rješenje, koje u potpunosti ispunjava kriterije vrednovanja.

**7. Priprema stožerne studije.** Stožerna studija sastoji se od glavnog rezimea i dodataka. Uz 10 temeljnih odlomaka, glavni rezime može uključiti:

- Popis dodataka.
- Slaganja.
- Neslaganja.
- Razmatranja neslaganja.
- Popis dodataka pridodatih radi rezimiranja dugačkih neslaganja i njihovih razmatranja.
- Akcije kod odobravanja ovlasti.
- Provedbeni dokument.

Dodaci sadrže detalje i podržavajuće informacije. Stožerni časnik ih koristi radi održavanja sažetosti zaključnog dokumenta tako da ih čitatelj može koristiti kao pripremljene

upute. Dodatak A sadrži provedbene podsjetnike, direktive, papire za potpisivanje ili odobrenje. Ostali dodaci sadrže detaljnije podatke, duža razmatranja, izvršne dokumente i bibliografije. Stožerni časnik koristi dodatke i tabele sa glavnim papirima. Na primjer, stranica A-III-C-5 predstavlja Dodatak A, Prilog III, Tabela C, Stranica 5.

NAPOMENA: Pogledaj također Prilog H.

### KOORDINIRANJE STOŽERNIH STUDIJA

Provođenje stožernih studija obično uključuje koordinaciju sa ostalim stožernim časnicima, radi dobivanja suglasnosti ili neslaganja na željene prijedloge i druge aspekte studije. Stožerni časnik treba predvidjeti neslaganja. On treba pisati razmatranja o neslaganju, prosuđujući objektivno i točno i ugrađujući ih u priloge stožerne studije.

NAPOMENA: Pogledaj sliku D-1 za primjer oblika stožerne studije popraćenog opaskama. Koristi oblik podsjetnika u suglasnosti sa "AR 25-50".

### OPĆI PROBLEMI STOŽERNIH STUDIJA

Sada ćemo navesti popis najčešćih općih problema koji se nalaze u stožernim studijama. Stožerni časnici bi trebali pregledati ovaj popis prije početka stožerne studije. Dok kompletiraju stožernu studiju, časnici je vrednuju koristeći slijedeća pitanja:

- Je li tema preširoka?
- Je li problem ispravno definiran?
- Jesu li činjenice i pretpostavke jasne i vjerodostojne?
- Ima li nepotrebnih činjenica i pretpostavki?
- Ima li koja činjenica koja se prvi put pojavljuje u razmatranju?
- Je li ograničen broj opcija načina djelovanja?
- Jesu li kriteriji vrednovanja nevjerodostojni ili previše ograničeni?
- Je li razmatranje predugo?
- Je li razmatranje nekompletno; mora li čitatelj gledati priloge?
- Dali zaključak uključuje razmatranje?
- Je li logički nekorektan ili nekompletn; izlazi li zaključak iz raščlambi?
- Može li rješenje biti primijenjeno u okviru ograničenja resursa i vremena?
- Dali zaključci i prijedlozi odgovaraju na problem?
- Je li to provediva direktiva?
- Hoće li biti uvedeni novi kriteriji?

Oznaka ureda (urudžbeni broj)

Datum

#### BILJEŠKA ZA

**PREDMET:** Kratak opis sadržaja studije. Budi određen. Nemoj reći samo stožerna studija.

**1. Problem.** Napiši kratku postavku problema, postavi zadaću, u obliku infinitiva ili pitanja; na primjer, *Odrediti...* ili *Kako...* Obično uključuje *tko, što, kada i gdje* ukoliko je primjereno.

**2. Prijedlog.** Predloži specifičan način djelovanja (tko, što, kada i gdje). *Prijedlog mora davati rješenje problema.* Ukoliko je potrebno ili naloženo, stavi provedbeni dokument u Dodatak A.

**3. Pozadina problema.** Osiguraj uvođenje u studiju, kratko *postavi zašto problem postoji.*

**4. Činjenice.** Postavi činjenice *koje utječu na problem ili na njegovo rješenje.* Uvjeri se da su činjenice ispravno postavljene i označene. Podaci moraju stajati sami; koliko god su činjenice jasne ili označuju izvor koji dokazuje njihovu istinitost. Ovdje nema ograničenja za broj činjenica. Osiguraj sve činjenice koje se odnose na problem (ne samo one činjenice koje podupiru studiju). Navedi smjernice dobivene od časnika koji je odredio izradu studije. Uputi na dodatke ukoliko je potrebno za dopunjavanje, upućivanje, matematičke formule ili tabelarni podatke.

**5. Pretpostavke.** Identificiraj svaku pretpostavku potrebitu za logičko razmatranje problema. Ukoliko brisanjem pretpostavke nema učinka na problem, takvu pretpostavku ne trebaš.

**6. Načini djelovanja.** Napravi popis *svih* mogućih prikladnih, provedivih, međusobno različitih i cjelovitih načina djelovanja. Ukoliko način djelovanja ne govori o sebi svojim imenom, uključi kratko objašnjenje od čega se sastoji način djelovanja, kako bi se osiguralo razumijevanje čitatelju. Ukoliko je način djelovanja kompleksan, uputi na dodatak za kompletan opis (uključujući relevantne činjenice načina djelovanja).

- a. **NAČIN DJELOVANJA 1.** *Specificiraj popis po imenu, na primjer Smjer A.*
- b. **NAČIN DJELOVANJA 2.** *Isto kao i gore.*
- c. **NAČIN DJELOVANJA 3.** *Isto kao i gore.*

**7. Kriteriji.** Napravi popis kriterija koji će se koristiti kod prosuđivanja načina djelovanja. Kriteriji služe kao mjerilo ili sredstvo za niveliranje prema kojima će se mjeriti svaki način djelovanja. Definiraj kriterije tako da ih čitatelj razumije. Budi određen. Na primjer, ukoliko koristiš cijenu kao kriterij, koristi se kao mjerom dolarima. *Koristi kriterije koji su u vezi sa činjenicama i pretpostavkama.* Ovdje bi se trebalo raditi o činjenicama i pretpostavkama sa popisa u odlomku 4 ili 5, odnosno koje podržavaju svaki kriterij. Zbroj činjenica i pretpostavki trebao bi kao minimum biti veći od broja kriterija. Razmatraj kriterije u tri povezana, ali različita područja, kako je prikazano ispod.

a. **Kriterij selekcije.** Odredi kriterije selekcije koje način djelovanja mora zadovoljiti da bi bio prikladan, provediv, prihvatljiv, različit i cjelovit. *Prihvati ili odbaci način djelovanja temeljen isključivo na ovome kriteriju.* Definiraj svaki kriterij i postavi zahtjevni standard u apsolutnim uvjetima. Na primjer, koristeći cijenu kao kriterije selekcije, definiraj cijenu kao “dolare” i specificiraj maksimum (ili minimum) cijene koju možeš platiti. U narednim pododlomcima, opiši odbačene načine djelovanja i izrazi zašto su odbačeni.

b. **Kriterij vrednovanja.** Ovaj kriterij koristi mjerenje, vrednovanje i rangiranje svakog načina djelovanja kroz odlomke raščlambe i uspoređivanje. Koristi pitanja koja će odrediti kvalitetu svakog načina djelovanja, *definiraj kako izmjeriti svaki način djelovanja prema svakom kriteriju i specificiraj najpoželjnije stanje za svaki.* Na primjer, definiraj cijenu kao ukupne troškove uključujući istraživanje, razvoj, proizvodnju i distribuciju u dolarima - manje je bolje. *Ustanovi crtu podjele koja odvajava prednosti i*

*nedostatke za kriterij.* Kriterij vrednovanja mora rangirati načine djelovanja da bi bio vjerodostojan.

Neki kriteriji mogu biti ujedno i kriteriji selekcije i kriteriji vrednovanja, kao što su troškovi. Možeš koristiti jednu definiciju troškova; međutim, zahtjevana ili nivelirana vrijednost ne može biti ista za kriterij selekcije i vrednovanja.

**(1) Definiranje kriterija vrednovanja.** Svaki kriterij vrednovanja je definiran kroz pet elemenata napisanih u odlomku ili pripovjedačkom obliku.

- Kratki naslov. (“Cijena”, na primjer.)
- Definicija. (Količina novca za kupiti...)
- Jedinica mjere. (Na primjer, US dolar, milja, jutro /mjera za površinu/.)
- Crta odvajanja ili niveliranja. (Točka na kojoj kriteriji postaju prednost. Idealno niveliranje bi trebalo rezultirati dobivanjem opipljive pogodnosti. Budi u mogućnosti prosuditi kako ćeš dostići vrijednost- kroz razmišljanje, povijesne podatke, trenutnu raspodjelu, prosjeke.)
- Formula. (Postavljena na dva različita načina. Prvo, “Više ili manje je bolje” / 400\$ je prednost, više od 400\$ je nedostatak, manje je bolje/ ili subjektivno u uvjetima kao što su “kretanje po noći je bolje nego kretanje po danu.”)

**(2) Kriterij vrednovanja br. 2.** Ponovno definiraj i napiši kriterij u jednom suvislom odlomku. Kako bi skratio dužinu, nemoj koristiti višestruke pododlomke.

**(3) Kriterij vrednovanja br. 3,** i tako dalje.

**c. Težina kriterija.** Određuje se relativna važnost svakog kriterija u odnosu na druge. Objasni kako uspoređuješ svaki kriterij sa ostalima (jednako, favorizirano, blago favorizirano), ili osigurati vrijednosti iz matrice odlučivanja i objasniti zašto si tako izmjerio kriterij.

**NAPOMENA:** Kriterijima selekcije se ne određuje težina. Oni su zahtijevani, apsolutni standardi koje svaki način mora zadovoljiti ili će način djelovanja biti odbačen.

**8. Raščlamba.** Za svaki način djelovanja, napravi popis prednosti i nedostataka kao rezultat testiranja načina djelovanja prema uspostavljenim kriterijima. Uključi vrijednost isplativosti za svaki način djelovanja koji se testira. *Ne uspoređuj jedan način djelovanja sa drugima.* (to je slijedeći korak). *Nemoj uvoditi nove kriterije.* Ukoliko ima šest kriterija, onda mora biti i šest prednosti ili nedostataka (kako je određeno<sup>8</sup> za svaki način djelovanja. Ukoliko ima mnogo “neutralnih” isplativosti, ispitaj kriterije kako bi se uvjerio da su oni specifični i ispitaj primjenu kriterija, kako bi se osigurao da je ona logična i objektivna. Neutralno bi se trebalo rijetko koristiti.

**a.** Prvi pododlomak raščlambe trebao bi navesti rezultate primjene kriterija selekcije ukoliko već nije naveden u odlomku 7a(2). Popiši načine djelovanja koji su selekcijski vrednovani kao dio odlomka 7a za jasnoću i jedinstvo.

**b. Način djelovanja 1.** (Navedi način djelovanja po imenu.)

**(1) Prednosti.** Napravi popis prednosti u pripovjedačkoj formi u jednom jasnom i sažetom odlomku. Objasni zašto je to prednost i osiguraj vrijednosti isplativosti za

svaki način djelovanja prema kriterijima. Nemoj koristiti nabranje po rednim brojevima ili crticama; zapamti, dokument mora stajati sam.

**(2) Nedostaci.** Napravi popis nedostataka za svaki način djelovanja i objasni zašto su to slabosti. Uključi vrijednosti isplativosti ili kako je način djelovanja izmjeren.

**c. Način djelovanja 2.**

**(1) Prednosti.** Ukoliko je samo jedna prednost ili nedostatak, napiši je kao što je ovdje prikazano.

**(2) Nedostaci.** Ukoliko nema prednosti ili nedostatak, navedi “nema”.

**9. Uspoređivanje načina djelovanja.**

**a.** Poslije testiranja svakog načina djelovanja prema postavljenim kriterijima, usporedi načine djelovanja, jedne sa drugima. Odredi koji način djelovanja najbolje zadovoljava kriterije. Razvij za čitatelja, na logičan i uredan način razloge koje si koristio kod doseganja zaključka u odlomku 10, *dolje*. Na primjer, *Cijena: NAČIN DJELOVANJA 1 ima manju cijenu nego NAČIN DJELOVANJA 2, koji je po cijeni isti kao i NAČIN DJELOVANJA 4, NAČIN DJELOVANJA 3 ima najvišu cijenu.*

**b.** Možeš koristiti kvantitativne tehnike (kao što su matrice odluke, određivanje težine i osjetljivosti analize) radi potpore tvojih uspoređivanja. Ukratko prikaži rezultate tih kvantitativnih tehnika, jasno da se čitatelj ne treba upućivati na dodatak. *Nemoj objašnjavati kvantitativne tehnike, jednostavno navedi dobivene rezultate. Zapamti, kvantitativne tehnike su samo sredstvo za potporu analize i uspoređivanja. One nisu analiza i uspoređivanje.*

**10. Zaključak.** Napravi zaključak proizišao iza analize i uspoređivanja svih relevantnih čimbenika (na primjer, NAČIN DJELOVANJA 2 je najbolji način djelovanja jer...). Zaključak mora odgovoriti na postavljeni problem. Ukoliko to nije slučaj, onda ili je zaključak neispravan, ili je problem krivo postavljen.

**Prilozi:**

1. Provedbeni dokument (tablica A) \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

**(Blok ovjere)**

**NAPOMENA:** Adresiraj podržavajuće priloge na glavni dio studije. Prilozi koje si napravio (izvršni dokumenti, matrice odluke i slično) moraju biti usklađeni sa općim zahtjevanim formatom (AR 25-50).

**Suglasnosti / Neslaganja:** (Napravi popis uprava/agencija/osoba sa kojima moraš koordinirati.)

**Sekcija/Agencija**                      **Suglasna/Nesuglasna** \_\_\_\_\_ **Datum** \_\_\_\_\_

**NAPOMENA:** Svaki časnik mora parafirati svoje slaganje ili neslaganje, uz navođenje čina, imena, dužnosti i/ili naslova, telefonskog broja, E-mail adrese, te kratko objašnjenje razloga za neslaganje. Ove izjave obično su na posebnoj stranici, koja će postati dodatak studiji.

**Razmatranje neslaganja:** Autor studije navodi rezultate razmatranja svakog neslaganja. On ili kratko objašnjava rezultate, ili ih dodaje kao još jedan dodatak studiji. Ukoliko razmatranje pokaže da ne može podržati slaganje, on mora objasniti razloge. Autor potpisuje ili parafira razmatranje neslaganja.

**SLIKA D-1. FORMAT STOŽERNE STUDIJE****DOKUMENTI ODLUKE**

Dokument odluke je stožerna akcija koju stožerni časnik koristi za razmatranje cilja, prijedloga, pozadine i razmatranja, te utjecaja i koordinacije stožernih aktivnosti. Dokument odluke bi trebao biti kratak i precizan, sadržavajući značajne elemente informacija za donositelja odluke, radi razumijevanja stožernih aktivnosti i dolaska do odluke. Nakon što je djelatnost zapovjedne skupine završena, kao što je odobravanje ili neodobravanje, ili druge akcije od zapovjednika, zamjenika ili pomoćnika zapovjednika, ili načelnika stožera, dokument odluke se vraća stožernom časniku koji ga je izradio, radi odgovarajuće obrade i djelovanja.

Dokument odluke se priprema u obliku neformalne zabilješke i ne bi trebao biti duži od dvije stranice (bez prateće dokumentacije). Dokument je adresiran na osobu koja donosi odluku. Tablice (prilozi) se koriste ograničeno, samo radi podjele odlomaka i osiguranja značajnih objašnjenja informacija. Stožerni časnik bi trebao objediniti činjenice, rezimirati pitanja i prezentirati provedive alternative. Slika D-2 prikazuje oblik dokumenta odluke popraćenog opaskama i dodatnim informacijama. Slika D-3, stranica D-8, pokazuje oblik koordinacijskih priloga. Slika D-4 pokazuje oblik neslaganja, i slika D-5, sastavljanje i slaganje stožernih postupaka.

Dokument odluke se priprema koristeći slijedećih sedam odlomaka.

1. Odlomak 1 navodi: “1. Za ODLUKU.”
2. Odlomak 2 navodi: “CILJ.” On bi trebao jasno objasniti kakva odluka se zahtijeva. To bi trebalo postaviti u obliku infinitiva, “Odrediti...” ili “Postići...”
3. Odlomak 3 je prijedlog. “3. PRIJEDLOG.” On sadrži specifične prijedloge za koje stožerni časnik misli da će riješiti problem. Ukoliko je namjera dokumenta odluke dobivanje potpisa, dokument koji zahtijeva potpisivanje se postavlja ispod prvog označenog priloga. Ukoliko dokument prezentira rješenje problema i ima provedbene dokumente za odobrenje/potpisivanje, prijedlog može biti dvodijelan (primjer):

“3. PRIJEDLOG.

a. Dio koji se odnosi na (navedi prijedlog rješenja).

b. Dio koji navodi (naslov) odobrenje i potpis provedbenih direktiva koje se nalaze se u prilogu \_\_\_\_.”

Ispod svakog prijedloga otkucaj:

ODOBRENO \_\_\_\_\_ NIJE ODOBRENO \_\_\_\_\_ POGLEDAJ \_\_\_\_\_

Ovo omogućuje donositelju odluke bilježenje aktivnosti poduzete po svakom prijedlogu kroz parafiranje crte.

4. Odlomak 4 navodi pozadinu i razmatranje. “4. POZADINA I RAZMATRANJE.” On objašnjava polazište za djelovanje, zašto problem egzistira i kratak pregled događaja po kronološkom redoslijedu radi postavljanja problema u perspektivu i osiguranja razumijevanja alternativa i prijedloga.
5. Odlomak 5 navodi utjecaj predložene odluke. “5. UTJECAJ.” On objašnjava utjecaj na ljudstvo, opremu, sredstva, okolinu ili stacioniranje. Navodi tko, i koliko širok je utjecaj kroz prijedlog. Ukoliko nema, navodi “Nema utjecaja”.
6. Odlomak 6 nalaže koordinaciju koja je napravljena. “6. KOORDINACIJA.” Cjelokupna koordinacija se izvršava prvenstveno zbog davanja na uvid dokumenta odluke. Slaganje/neslaganje se iskazuje kroz SLAGANJE ili NESLAGANJE, potpisivanjem/parafiranjem i stavljanjem datuma. ISKAZIVANJE NESLAGANJA se stavlja pod prilog i identificira kao neslaganje u bloku koordinacije. Nadležni ured će pokušati riješiti neslaganje. Ukoliko to nije moguće, RAZMATRANJE NESLAGANJA se dodaje kao prilog stožernog dokumenta. Pogledaj sliku D-4, stranica D-9, za primjer.
- 7.
8. Odlomak 7 se koristi za naznačivanje časnika za kontakt ili djelovanja, postrojbu (odjel) i telefonski broj.



**Dokument odluke (neformalna zabilješka)**

ABCA-XX-XXX (klasa i ur. broj)

Datum

PODSJETNIK OD (ili ZA)

ZA (ukoliko je zahtijevano OD)

PREDMET:

1. Za ODLUKU. (Naznači ukoliko je odluka vremenski osjetljiva za neki događaj ili je odgođena od višeg zapovjedništva. Odgodu zapovjedne skupine ne prikazivati.)
2. CILJ. Kratki opis situacije koja zahtjeva odluku. Drži se kratkoće. Ukoliko trebaš više prostora za detalje, koristi se prilogom.)
3. PRIJEDLOG. ( Navedi specifični prijedlog, na primjer, "Pošto zapovjednik odobri i potpiše podsjetnik u tablici A, dati zadaću x. brigadi s podržavajućim pojedinostima." Odrediti dodatne provedbene priloge kao tablica A1, A2, i tako dalje. Dodaj crtu nakon svakog posebnog prijedloga gdje ovlaštenu časnika može naznačiti poduzetu akciju.)

ODOBRENO \_\_\_\_\_ NIJE ODOBRENO \_\_\_\_\_ POGLEDAJ \_\_\_\_\_

4. POLAZIŠTA I RAZMATRANJE.

- a) Uputi na polazne informacije u prilogima E kroz \_\_\_\_.)
- b)
- c)

5. UTJECAJI. (Navedi resurse koji utječu na predloženu odluku(e), ukoliko postoje.)

- a) Osoblje. /Uputi na polazne informacije u prilogima E kroz \_\_\_\_.)
- b) Oprema.
- c) Sredstva.

6. KOORDINACIJA.

PNS, G1/PERS.,	SLAG./NESLAG. _____	KOMENT. _____	DAT. _____
PNS, G2	SLAG./NESLAG. _____	KOMENT. _____	DAT. _____
PNS, G3	SLAG./NESLAG. _____	KOMENT. _____	DAT. _____

**SLIKA D-2. OBLIK ODLUKE (NASTAVLJA SE)**

ABCA-XX-XXX

PREDMET: (Isti predmet kao i na prvoj stranici)

7. Koristi ovaj odlomak za određivanje časnika za kontakt ili djelovanje, postrojbu (odjel) i telefonski broj.

Prilozi:

1. Dokument za odobravanje (Prilog A)
2. Zadaće (Prilog B)
3. Koordinacija (Prilog C)
4. Neslaganja (Prilog D)
5. Ako se zahtijeva (Prilozi E do \_\_\_)

POTPIS:

XXXXX,XXXX

XXXXXXXXXX

## SLIKA D-2. OBLIK DOKUMENTA ODLUKE (NASTAVAK)

### *PRILOG O KOORDINACIJI*

(Ovo je prilog dokumentu odluke. Koordinacija sa stožernim časnicima/zapovjednicima postrojbi je naznačena kroz "SLAGANJE" ili "NESLAGANJE".)

#### COORDINACIJA

PNS, G1/pers.	SLAG./NESLAG. _____	KOMENT. _____	DATUM _____
KINŽ	SLAG./NESLAG. _____	KOMENT. _____	DATUM _____
PNS, G4	SLAG./NESLAG. _____	KOMENT. _____	DATUM _____
PNS, G3	SLAG./NESLAG. _____	KOMENT. _____	DATUM _____
UR.	SLAG./NESLAG. _____	KOMENT. _____	DATUM _____

## SLIKA D-3. PRILOG KOORDINACIJE UZ DOKUMENT ODLUKE

### *PRILOG O NESLAGANJIMA*

(Ovo je prilog dokumentu odluke, ukoliko prilog o koordinaciji naznačuje opasku o neslaganju.)

### *IZJAVA O NESLAGANJU*

Izjavi daj jednostavni naslov, kao što je to prikazano gore. Posebno navedi točke u prijedlogu ili dokumentu sa kojima se ne slažeš nudeći kad god je to moguće alternativu i konstruktivne prijedloge. Provedbeni časnik prima ta neslaganja i ugrađuje ih kao dio završnog dokumenta i dodaje im slijedeće komentare ispod ili na slijedećoj papiru.

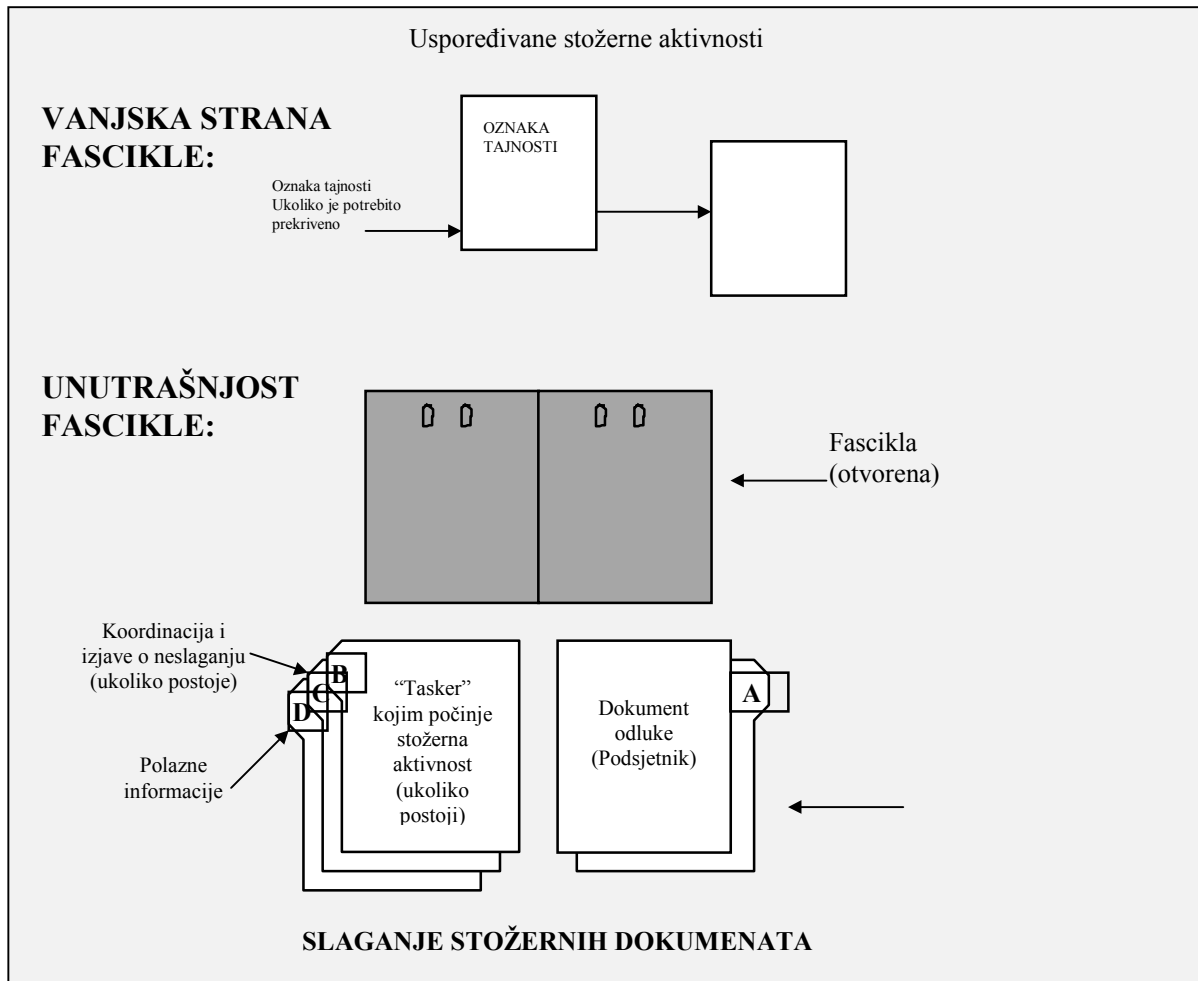
I. M. DEBOSS

### RAZMATRANJE NESLAGANJA

Pokušaj riješiti neslaganje prije formalnog razmatranja. Ukoliko neslaganje ostaje, imaš dvije opcije: (1) Izmijeniti prijedlog kako bi zadovoljio neslaganje. U tome slučaju, možeš zabilježiti kompromis u ovaj odlomak, ali prije toga moraš to koordinirati sa časnikom koji je izrazio neslaganje. (2) Nastaviti sa radom uz prisutno neslaganje, navodeći u ovome odlomku razloge zbog kojih nastavljaš sa nepromijenjenim prijedlogom. Ukoliko trebaš više prostora, stavi svoje “razmatranje o neslaganju” na odvojenu stranicu.

DON E. FOX  
BRIGADIR, OKLOPNIŠTVO  
XXXXXXXXXX,XXXXX

SLIKA D-4. PRILOG DOKUMENTU ODLUKE O NESLAGANJU



SLIKA D-5. SAKUPLJANJE I SLAGANJE STOŽERNIH AKTIVNOSTI

## Prilog E

### VOJNI BRIFINZI

Brifinzi su sredstvo za prezentiranje informacija zapovjednicima, stožerima i ostalim, određenoj publici. Tehnike koje se koriste određene su svrhom brifinga, željenim reakcijama i ulogom izlagača. Ovaj odlomak opisuje vrste vojnih brifinga i daje oblik brifinga za svaku vrstu.

#### VRSTE BRIFINGA

Postoje četiri vrste vojnih brifinga:

- Informacijski brifinzi.
- Brifinzi odluke.
- Brifinzi zadaća.
- Brifinzi stožera.

#### INFORMACIJSKI BRIFING

Informacijski brifing ima namjeru informirati slušatelje radi postizanja njihovog razumijevanja. Brifing ne uključuje zaključke i prijedloge, niti zahtijeva odluke. Brifing se prvenstveno suočava sa činjenicama. Izlagač postavlja, za svrhu brifinga, osiguranje informacija i ne zahtijeva odluke. Izlagač daje kratak uvod radi definiranja predmeta i orijentiranja slušatelja i tada prezentira informacije. Primjeri informacijskih brifinga su informacije visokog prioriteta, koje zahtijevaju trenutnu pozornost; informacije kompleksne prirode, kao što su složeni planovi, sustavi, statistike ili sheme koje zahtijevaju detaljna objašnjenja; te sporne informacije koje zahtijevaju elaboraciju i objašnjavanje.

#### BRIFING ODLUKE

Namjera brifinga odluke je dobivanje odgovora ili odluke. To je prezentiranje prijedloga rješenja stožernih časnika, kao rezultata raščlambe ili studije problema ili problemskog područja. Brifinzi odluke se razlikuju u formalnostima i detaljnosti u zavisnosti od razine zapovijedanja i poznavanja predmeta (problema ili problemskog područja) od strane donositelja odluke. U situacijama kada osoba kojoj se daje brifing ima prethodna znanja o problemu i određene informacije koje se odnose na njega, brifing je obično ograničen na iznošenje problema, značajnih polaznih informacija i prijedloga rješenja.

Međutim, izlagač mora pripremiti, za iznošenje svoje pretpostavke, činjenice, alternativna rješenja, razloge za izbor upravo tog rješenja i uključenu koordinaciju. Ukoliko osoba kojoj se daje brifing nije upoznata sa problemom i činjenicama koje ga okružuju, tada je potreban mnogo detaljniji brifing. U tom slučaju, brifing mora uključiti pretpostavke koje su uzimane u raščlambi problema, činjenice koje se odnose na problem, razmatranje alternativa, zaključaka i uključene koordinacije. Oblik stožerne studije dat u Prilogu D osigurava logički redoslijed za prezentiranje detaljnog brifinga odluke.

Na početku brifinga, izlagač mora izjaviti da je on tražio odluku. U zaključku brifinga, ukoliko izlagač nije primio odluku, on pita za nju. Izlagač bi trebao biti siguran da je razumio

odluku u potpunosti. Ukoliko je nesiguran, on traži objašnjenje. S obzirom na to, precizno izražen prijedlog koji se može koristiti kao iskaz odluke, kada se jednom odobri od zapovjednika, pomaže u eliminiranju mogućih dvosmislenosti. Poslije brifinga, ukoliko načelnik stožera (izvršni časnik) nije nazočan, izlagač informira tajnika stožera ili drugog odgovarajućeg časnika o zapovjednikovoj odluci.

## **BRIFING ZADAĆE**

Brifing zadaće se u operativnim uvjetima koristi za osiguranje informacija, davanje specifičnih instrukcija, ili za razumijevanje zadaće. Izlagač je obično samo jedan časnik a to može biti zapovjednik, pomoćnik, stožerni časnik ili specijalni predstavnik. To zavisi od prirode zadaće ili razine zapovjedništva. U operativnoj situaciji ili kada je zadaća kritične prirode, može postati neophodno osigurati pojedince ili manje postrojbe sa više podataka nego što ih daju planovi ili zapovijedi. To može biti urađeno pomoću brifinga zadaće. Brifing zadaće pojačava zapovjedi, osigurava detaljnije zahtjeve i instrukcije za svakog pojedinca i objašnjava značajke uloge svakog pojedinca.

## **STOŽERNI BRIFING**

Namjera stožernog brifinga je da osigura koordinaciju i jedinstvo napora. To može uključiti razmjenu informacija, objavljivanje odluke unutar zapovjedništva, izdavanje direktiva ili prezentiranje smjernica. Stožerni brifing može uključiti značajke informacijskog brifinga, brifinga odluke i brifinga zadaće. Nazočnost na stožernim brifinzima zavisi od veličine zapovjedništva, vrste operacije koja se provodi i osobnih želja zapovjednika. Uobičajeno, nazočni su: zapovjednik, zamjenici ili pomoćnici, načelnik stožera (izvršni časnik) te koordinirajući i specijalni stožerni časnici. Mogu biti nazočni predstavnici glavnih podređenih zapovjedništava. Načelnik stožera (izvršni časnik) obično predsjedava stožernim brifingom. On poziva stožerne predstavnike da prezentiraju materiju koja interesira nazočne, ili koja zahtijeva koordinaciju stožernih aktivnosti. Svaki stožerni časnik se priprema za iznošenje po svojem području odgovornosti. U vojarnama, stožerni brifinzi obično se odvijaju po točno određenom rasporedu. U borbi, stožerni brifinzi se drže prema zahtjevima situacije. Prezentiranje stožerne prosudbe, koja kulminira zapovjednikovom odlukom o prihvaćanju specifičnog načina djelovanja, je oblik stožernog brifinga. Kod ove vrste brifinga, uključeni stožerni časnici slijede opći model određen za prezentiranje stožerne prosudbe.

## **KORACI BRIFINGA**

Brifing se odvija kroz četiri koraka:

**1. Raščlamba situacije.** Ovo uključuje analiziranje publike i prilika kroz određivanje:

- Kome se daje brifing i zašto?
- Koliko je publika upoznata sa predmetom?
- Što se očekuje od izlagača?

Prije brifiranja određene osobe prvi put, izlagač bi se trebao raspitati o njegovim naročitim željama. Provoditelj brifinga mora razumjeti svrhu brifinga. Da li da prezentira činjenice ili daje prijedloge? Svrha određuje prirodu brifinga. Vrijeme koje je dodijeljeno za brifing diktirat će stil, fizičku pomoć i potrebne napore u pripremi. Mogućnost fizičke pomoći, vizuelnih pomagala i crtača se treba razmotriti. Izlagač priprema plan detaljne

prezentacije i koordinira sa svojim pomoćnicima, ukoliko ih koristi. Napori za pripremu se trebaju pažljivo rasporediti. Svaki izlagač bi trebao formulirati “skicu brifinga” (slijedeća stranica). Izlagač početno prosuđuje norme za svaku zadaću. On raspodjeljuje objekte za vježbanje i kritične zahtjeve.

**2. Konstrukcija brifinga.** Konstrukcija brifinga će varirati u zavisnosti od vrste i namjere. Analize osiguravaju temelje za ovo određenje. Navesti ćemo glavne korake u pripremi brifinga:

- Prikupljanje materijala.
- Izučavanje predmeta.
- Izoliranje ključnih točki.
- Slaganje ključnih točki po logičkom redosljedju.
- Osiguravanje podržavajućih podataka radi održanja vjerodostojnosti ključnih točki.
- Izbor vizualnih pomagala.
- Postavljanje stilizacije.
- Prethodna provjera sa stručnom osobom, koja može dati primjedbe na brifing.

**3. Provođenje brifinga.** Uspjeh brifinga zavisi od načina prezentiranja. Povjerljivo, relaksirano, jezgrovito i jasno izloženo izlaganje, te obvezatno temeljeno na potpunom poznavanju predmeta, pomaže steći povjerenje auditorija. Izlagač mora održavati relaksirano, ali vojničko držanje. On koristi prirodne geste i pokrete, ali mora izbjeći odvratanje pozornosti manirizmom. Izlagačevo iznošenje mora biti koncizno, objektivno i točno. On mora voditi računa o slijedećem:

- Temeljni cilj je prezentirati predmet kako je određeno i osigurati razumijevanje auditorija.
- Izbjegavati predugačke uvode ili zaključke.
- Koristiti se logikom kod zaključivanja i predlaganja.
- Prekidi i pitanja se mogu dogoditi u svakoj točki. Ako i kada se taj prekid dogodi, izlagač odgovara na svako pitanje prije nastavka ili ukazuje da će na pitanje biti odgovoreno kasnije tijekom brifinga. U isto vrijeme, on ne smije dozvoliti da ga pitanja skrenu od planiranog brifinga. Ukoliko se na pitanja odgovara kasnije tijekom brifinga, izlagač bi trebao napraviti poseban osvrt na ranije pitanje kada predstavlja taj materijal. Izlagač mora biti pripremljen podržati svaki dio svojeg brifinga. Izlagač predviđa moguća pitanja i pripremljen je odgovoriti na njih.

**4. Nastavak.** Nakon što je brifing završen, izlagač priprema zabilješku za izvješće. Ova zabilješka za izvješće treba sadržavati predmet, datum, vrijeme i mjesto brifinga, te činove, imena i dužnosti nazočnih. Suština brifinga se koncizno bilježi. Prijedlozi i njihovo odobravanje, neodobravanje ili odobravanje sa izmjenama se bilježe isto kao i svaka instrukcija ili određena akcija. Ovo podrazumijeva tko poduzima akciju. Ukoliko je uključena odluka, a postoji sumnja o namjeri donositelja odluke, izlagač daje donositelju odluke nacrt zabilješke za izjavu radi korekcije, prije pripremanje u završnoj formi. Zabilješka za izvješće se dostavlja odjelima stožera ili agencijama koje moraju djelovati na odluke ili instrukcije sadržane u njoj, ili na čije operacije ili planove može utjecati.

## SKICA BRIFINGA

### 1. Raščlamba situacije

#### a. Auditorij.

- (1) Koliki je?
- (2) Priroda.
  - (a) Tko određuje sastav auditorija? Istorodan ili višegranski? Civili? Strane nacije?
  - (b) Koja je razina članova?
  - (c) Koje su njihove dužnosti?
  - (d) Iz kojih su organizacija-postrojbi - koga predstavljaju?
  - (e) Koliko je njihovo stručno poznavanje predmeta?
  - (f) Jesu li oni specijalisti ili opće struke?
  - (g) Koji su njihovi interesi?
  - (h) Što oni osobno preferiraju (čemu daju prednost)?
  - (i) Koja se reakcija predviđa?

#### b. Cilj i vrsta.

- (1) Informacijski brifing (radi informiranja)?
- (2) Brifing odlučivanja (radi postizanja odluke)?
- (3) Brifing zadaće (radi pregleda značajnih detalja)?
- (4) Stožerni brifing (radi razmjene informacija)?

#### c. Predmet.

- (1) Koji je specifični predmet brifinga?
- (2) Koje područje želimo pokriti?
- (3) Koliko je vremena dodijeljeno?

#### d. Fizički objekti.

- (1) Gdje će se brifing održati?
- (2) Kakvo je uređivanje potrebno?
- (3) Kakve su mogućnosti za vizualnim pomagalicama?
- (4) Koji su nedostaci?
- (5) Što je potrebno poduzeti za otklanjanje nedostataka?

**2. Organizacija pripreme brifinga**

- a. Cjelovita raščlamba situacije.
- b. Priprema prethodne skice.
- c. Određivanje zahtjeva za nastavnim pomagalima, pomoćnicima i zapisničarima.
- d. Uređivanje i skiciranje.
- e. Raspored isprobavanja (objekti, kritička ispitivanja).
- f. Uređivanje za završni pregled uz pomoć odgovorne osobe.

**3. Konstrukcija brifinga**

- a. Prikupljanje materijala.
  - (1) Istraživanje.
  - (2) Poblize upoznavanje sa predmetom.
  - (3) Prikupljanje službenih mišljenja i činjenica.
- b. Priprema prvog plana.
  - (1) Navođenje problema (ukoliko je potrebno).
  - (2) Izoliranje ključnih točki (činjenica).
  - (3) Identificiranje načina djelovanja.
  - (4) Analiziranje i uspoređivanje načina djelovanja. Navođenje prednosti i nedostataka.
  - (5) Određivanje zaključaka i prijedloga.
  - (6) Pripremanje skice plana.
  - (7) Uključivanje vizualnih pomagala.
  - (8) Ubacivanje u odgovarajuće materijale.
  - (9) Pregledavanje sa odgovornom osobom.
- c. Revizija prvog plana i uređivanje.
  - (1) Uvjeri se da su činjenice značajne i potrebite.
  - (2) Uključi sve neophodne činjenice.
  - (3) Uključi odgovore na pretpostavljena pitanja.
  - (4) Dotjeraj materijal.
- d. Plan korištenja vizualnih pomagala.
  - (1) Provjeri jednostavnost-čitljivost.
  - (2) Razvij metode za korištenje.
- e. Uvježbavanje.



- (1) Probe (sa pomoćnicima i vizualnim pomagalima).
- (2) Dotjerivanje.
- (3) Izoliranje ključnih točki.
- (4) Skiciranje natuknica za podsjećanje.
- (5) Razvijanje prijelaza.
- (6) Korištenje definitivnih riječi.

#### 4. Nastavak

- a. Osiguraj razumijevanje.
- b. Zabilježi odluku.
- c. Informiraj odgovarajuće ovlaštene osobe.

### OBLIK INFORMACIJSKOG BRIFINGA

#### 1. Uvod

##### **Pozdravljanje.**

Obrati se osobi(e) kojoj se daje briefing. Predstavi sebe i svoju organizaciju (odjel, postrojbu).

“Dobro jutro generale Smith. Ja sam satnik Jones, S3 1. divizijuna 28. topničke brigade.

##### **Vrsta i klasifikacija brifinga.**

“Ovo je TAJNI informacijski briefing.”

“Ovo je NEKLASIFICIRAN (bez stupnja tajnosti-javan) briefing.”

##### **Cilj i djelokrug.**

Najprije daj okvirnu, širu sliku.

Objasni svrhu i djelokrug tvog brifinga.

“Svrha ovog brifinga je iznijeti vam podatke o Općem obrambenom planu našeg divizijuna.”

“Ja ću pokriti prvih 72 sata aktivnosti divizijuna za vrijeme opće uzbune.”

##### **Skica i postupak.**

Kratko rezimiraj ključne točke i tvoj opći pristup.

Objasni svaki specijalan postupak (demonstracija, prikaz ili obilazak). “Za vrijeme mojeg brifinga, ja ću razmotriti šest faza našeg plana. Ja ću vas upoznati sa situacijom u našem sektoru na zemljovidu, a nakon toga će moji pomoćnici iznijeti reljef radi prikaza očekivanog tijeka bitke.”

## **2. Glavni dio.**

Iznesi glavne ideje po logičkom redoslijedu.

Pravilno koristi vizualna pomagala radi naglašavanja tvojih glavnih ideja.

Planiraj efektivan prijelaz sa jedne glavne točke na slijedeću.

Budi spreman odgovoriti na pitanja u bilo koje vrijeme.

## **3. Završni dio**

Pitaj da li ima pitanja.

Kratko rekapituliraj tvoje glavne ideje i napravi zaključnu izjavu.

Najavi slijedećeg iznositelja.

## **OBLIK BRIFINGA ODLUKE**

### **1. Uvod.**

Vojničko pozdravljanje.

Naznaka vrste, klasifikacije i cilja brifinga.

Kratko iznošenje problema koji će biti rješavan.

Prijedlog.

### **2. Glavni dio.**

Ključne činjenice vezane uz problem.

Odgovarajuće činjenice koje mogu utjecati na odluku.

Objektivni prikaz kako pozitivnih, tako i negativnih činjenica.

Potrebite pretpostavke napravljene radi premošćivanja praznina u činjeničnim podacima.

### **Načini djelovanja.**

Razmatranje različitih opcija koje mogu riješiti problem.

### **Raščlamba.**

Kriteriji prema kojima si vrednovao kako riješiti problem (selekcije i vrednovanja).

Razmatranje relativnih prednosti i nedostataka svakog načina djelovanja.

### **Uspoređivanje.**

Prikazi rangiranost načina djelovanja prema kriterijima vrednovanja.

### **3. Zaključak.**

Opiši zašto je izabrano rješenje najbolje.

### **4. Pitanja.**

**5. Postavljanje prijedloga** tako da oni trebaju samo odobrenje/neodobrenje.

## 6. Zahtjevanje odluke.

### BRIFING ZADAĆE

1. **Općenito.** Brifing zadaće je informacijski brifing koji se odvija u taktičkim ili operativnim uvjetima, obično je samo jedan časnik izlagač.

#### 2. Svrha brifinga zadaće.

Davanje specifičnih instrukcija.

Brifinzi zadaće služe za:

- Objavljivanje ili elaboriranje operativne zapovijedi, pripremne zapovijedi ili slično.
- Osiguranje općeg razumijevanja zadaće.
- Ponovni pregled ključnih točaka za nadolazeća djelovanja.
- Osiguranje da sudionici poznaju ciljeve zadaće, probleme sa kojima se mogu suočiti i načine kako da ih prevladaju.

#### 3. Oblik.

Kada brifing zadaće nema određen oblik, primjenjuje se oblik od pet odlomaka kao u operativnoj zapovijedi:

1. Situacija.
2. Zadaća.
3. Provedba.
4. Služba potpore.
5. Zapovijedanje i veza.

### STOŽERNI BRIFING

1. **Općenito.** Stožerni brifing je oblik informacijskog brifinga koji daju stožerni časnici. Obično je on jedan iz serije brifinga stožernih časnika.

2. **Svrha stožernog brifinga.** Stožerni brifing služi za:

- Držanje zapovjednika i stožera u tijeku sa trenutnom situacijom.
- Koordiniranje napora kroz brzo usmeno prezentiranje ključnih podataka.

3. **Mogući nazočni brifingu:**

- Zapovjednik, njegov zamjenik, načelnik stožera.

- Stariji predstavnici glavnog (koordinirajućeg) i specijalnog dijela stožera, zapovjednici podređenih postrojbi.

#### **4. Zajednički postupci:**

- Osoba koja saziva stožerni brifing određuje dnevni red.
- Načelnik stožera ili izvršni časnik obično predsjedavaju (vode) brifing.
- Svaki predstavnik stožera iznosi informacije iz svojeg posebnog područja.
- Zapovjednik obično zaključuje brifing, ali može uzeti aktivno učešće i za vrijeme prezentacije.

## Prilog F

# NAMJENSKA ORGANIZACIJA SNAGA

### TEMELJNA RAZMATRANJA

Namjensko organiziranje snaga je postupak dodjeljivanja raspoloživih snaga podređenim zapovjednicima i uspostavljanje njihovih zapovjednih i potpornih odnosa. Neke snage se zadržavaju pod zapovjednikovim neposrednim nadzorom radi održavanja fleksibilnosti i eksploatiranja prilika. Stožerne prosudbe i raščlambe načina djelovanja osiguravaju informacije koje pomažu zapovjedniku u određivanju najbolje namjenske organizacije snaga radi:

- Zadržavanja fleksibilnosti unutar zamisli djelovanja.
- Prilagođivanja uvjetima nametnutim od čimbenika zadaće, neprijatelja, zemljišta, vlastitih snaga i raspoloživog vremena.
- Kreiranja učinkovitih raznorodnih timova.
- Osiguranja međusobne potpore između postrojbi.
- Osiguranja fleksibilnosti radi suočavanja sa nepredviđenim događajima i potpore budućim djelovanjima.
- Raspodjele resursa sa minimalnim ograničenjima njihove uporabe.
- Olakšati zapovjednikovu namjeru, zamisao, shemu manevra i smjernice.
- Procijeniti glavni napor (smjer djelovanja).
- Osigurati jedinstvo zapovijedanja i sinkronizaciju napora kroz odgovarajuće odnose zapovijedanja i potpore.
- Isključiti ograničenja i maksimizirati potencijale svih raspoloživih snaga.
- Iskoristiti neprijateljske slabosti.
- Najbolje iskoristiti zemljište i vrijeme.

Uspješna namjenska organizacija snaga zahtijeva razumijevanje:

- Zadaće, uključujući namjeru i zamisao djelovanja nadređenog zapovjednika.
- Odredbi doktrine i taktike kopnene vojske.
- Okvira bojišta.
- Uloge i međuzavisnosti operativnih sustava.
- Stanje raspoloživih snaga, uključujući moral, obučenosť i mogućnosti opreme.
- Specifične mogućnosti, ograničenja, snagu i slabosti postrojbi.
- Rizik uključen u plan.
- Mogućnosti podređenih zapovjednika, posebice primjene višerodne doktrine.

Zapovjednik koristi ratno proigravanje radi identificiranja koju borbenu snagu treba, gdje, kada i kako često će je trebati. On odobrava ili mijenja prijedlog stožera za namjensku organizaciju snaga, na temelju naprijed navedenih čimbenika i informacija iz prosudbi i raščlambi načina djelovanja.

Formalno namjensko organiziranje snaga i promjene od općih do specifičnih postrojbi započinje, nakon raščlambe načina djelovanja kada zapovjednik dodjeljuje zadaće podređenim zapovjednicima. On dodjeljuje zadaće podređenim zapovjedništvima i određuje imaju li podređene postrojbe dovoljnu borbenu snagu i *ukoliko je potrebno vrši preraspodjele*. On nakon toga definira odnose zapovijedanja i potpore za podređene postrojbe i određuje prioritete potpore. Zapovjednik raspoređuje manevarske postrojbe dvije razine ispod, zapovjednicima jedne razine ispod (neposredno podređenim zapovjednicima). Može biti izuzetaka za postrojbe borbene potpore (na primjer, na razini korpusa može biti dodijeljena inženjerska satnija, ili satnija vojne policije kao pojačanje diviziji). Zapovjednik raspoređuje postrojbe za osiguranje borbenih djelovanja prema potrebi, nezavisno od veličine.

Kod raspodjele snaga zapovjednik i stožer moraju razmotriti:

- Postojeću namjensku organizaciju snaga, uspostavljenu za prethodna djelovanja.
- Potencijalne negativne utjecaje, prekidajući kohezivne timove kroz izmjenu namjenske organizacije snaga.
- Potrebno vrijeme za preustroj organizacije nakon primanja nove namjenske organizacije snaga.
- Nadzor, koji oni imaju nad podržavajućim postrojbama koje im je dodijelio nadređeni, je privremen.

U svojoj operativnoj zapovijedi ili operativnom planu, postrojba mora naznačiti specifično definirane odnose zapovijedanja i potpore, koji je stavljaju pod određeno zapovjedništvo. Definicije odnosa zapovijedanja ili potpore ne pokrivaju uvijek svaku situaciju; na primjer, u oklopnoj bojni koja je u direktnoj potpori ili je pod operativnim nadzorom lake brigade, funkcije održavanja oklopnih snaga nadvisuje mogućnosti lake brigade. Specifične zadaće potpore moraju se navesti izvan doktrinarno prihvaćenih definicija odnosa zapovijedanja ili potpore.

## **ZAPOVJEDNI ODNOSI I ODNOSI POTPORE**

Zapovjedni odnosi određuju stupanj nadzora i odgovornosti zapovjednika nad postrojbama, koje djeluju pod njegovim nadzorom. Zapovjedni odnosi mogu biti pridodavanje, operativni nadzor ili taktički nadzor. FM 101-5-1 definira svaki od zapovjednih odnosa. Slika F-1, grafički prikazuje pripadajuće odgovornosti svakog zapovjednog odnosa. Zapovjedne odgovornosti, odgovornosti za osiguranje borbenih djelovanja i ovlasti za organiziranje ili preraspodjelu sastavnih dijelova elemenata podržavajućih snaga, ostaju u nadležnosti višeg zapovjedništva ili ustrojbene postrojbe, osim ukoliko nadležni zapovjednik ne odredi drugačije.

Odnosi potpore određuju specifične odnose i odgovornosti između podržavajućih i podržavanih postrojbi. Odnosi potpore su uobičajeno određeni kao opća potpora, pojačanje opće potpore, pojačanje i direktna potpora. FM 101-5-1 definira svaki od ovih odnosa potpore. Slika F-1 grafički prikazuje pripadajuću odgovornost svakog odnosa potpore.

Kada zapovjednik određuje zapovjedni odnos za podređenu postrojbu, on mora također odrediti da li zapovjedni odnos uključuje i administrativni nadzor postrojbe. Administrativni nadzor uključuje personalno upravljanje, nadzor resursa i opreme, stegu i ostala pitanja koja nisu uključena u operativne zadaće. Administrativni nadzor je definiran u priručniku FM 101-5-1. Za vrijeme pridodavanja postrojbe, zapovjedi obično navode, dali matična postrojba zadržava administrativni nadzor nad postrojbom. Ukoliko ne, zapovijed o pridodavanju posebno nalaže da postrojba koja prima pridodanu postrojbu ima administrativni nadzor nad njom. Kod operativnog i taktičkog nadzora, matična postrojba će zadržati administrativni nadzor nad postrojbom.

Administrativni nadzor ima isto značenje kao i administrativni i potporni odnosi navedeni u Članku 10 "USC" (Pravilnika SAD-a). Ovo je neophodna ovlast za potpuno ispunjavanje zakonskih odgovornosti vojne organizacije za administrativne poslove i potporom. Administrativni nadzor postrojbe KoV ne može se prenijeti na postrojbu druge grane. Administrativni nadzor nad postrojbom KoV, mora ostati u kanalima KoV.

ODNOSI		PRIPADAJUĆE ODGOVORNOSTI							
		Ima zapovjednu odgovornost sa:	Može biti namj. organiziran od:	Prima logist. potp. od:	Nalazi se kod:	Osigurava suradnju:	Uspostavlja/održava veze sa:	Ima prioritete ustanov. od:	Postr. koja prima može odrediti daljnje zap. odnose:
Z A P O V I J E D A N J E	Pridodata	Postrojba primatelj	Postrojba primatelj	Postrojba primatelj	Postrojba primatelj	Po zahtj. postr. kojoj je pridata	Postr. kojoj je pridata	Postrojba primatelj	Pridav., op.nad., tak.nad., op.pot., pojal.op.pot., pojač., dir.potp.
	Operativni nadzor	Postrojba primatelj	Postrojba primatelj (osim kada su uklj. višenacion. snage, tada matič. postr.)	Matična postrojba	Postrojba primatelj	Po zahtj. postr. pod čijim je op.nad.	Matična postr. i postr. pod čijim je op.nad.	Postrojba primatelj	Op.nad., tak.nad., op.pot., poj.op.pot., pojač., dir.potp.
	Taktički nadzor	Postrojba primatelj	Matična postrojba	Matična postrojba	Postrojba primatelj	O zahtj. postr. koja ima tak.nad.	Mat.postr. i postr. koja ima tak.nadz.	Postrojba primatelj	Op.potp., poj.op.pot., pojač., direk.pot.
P O T P O R A	Opća potpora	Matična postrojba	Matična postrojba	Matična postrojba	Matična postrojba	Po zahtj. matične postroibe	Matična postrojba	Matična postrojba	NA
	Pojač. opća potpora	Matična postrojba	Matična postrojba	Matična postrojba	Matična postrojba	Po zahtj. matične postrojbe ili podr. postr.	Matična postrojba i pojačana postrojba	Matična postrojba	NA
	Pojačanje	Matična postrojba	Matična postrojba	Matična postrojba	Pojačana postrojba	Pojačana postrojba	Matična postrojba i pojačana postrojba	Pojačana postrojba	NA
	Direktna potpora	Matična postrojba	Matična postrojba	Matična postrojba	Podržana postrojba	Podržana postrojba	Matična postrojba i podržana postrojba	Podržana postrojba	NA

SLIKA F-1. ODNOSI ZAPOVIJEDANJA I POTPORE SA PRIPADAJUĆIM ODGOVORNOSTIMA

## OBLIKOVANJE NAMJENSKI ORGANIZIRANIH SNAGA (NOS)

Postoje dvije metode za oblikovanje NOS - metoda skiciranja i matična metoda (Slika F-2 i Slika F-3). Redoslijed po kojem se postrojbe popisuju je isti kod obje metode (prikazan je na slici F-4). Načelnik stožera (izvršni časnik) izabire metodu koju će stožer koristiti kod date zapovijedi ili plana.

### METODA SKICIRANJA

Metoda skiciranja, namjenskog organiziranja snaga je detaljan popis u temeljnoj zapovijedi ili planu raspodjele raspoloživih resursa radi formiranja manevarskih postrojbi. Duža ili kompleksnija namjenska organizacija snaga ide u Prilog A. Metoda skiciranja ima pet koraka:

1. Napravi popis glavnih podređenih zapovjedništava po pravilnom redoslijedu. Ukoliko je prihvatljivije, napravi popis NOS prema fazama operacije.
  - a. Postrojbe se grupiraju prema zapovjedništvima pod čijim su zapovijedanjem i nadzorom. Glavne podređene manevarske postrojbe (na primjer, 1. brigada) je prva na popisu po brojčanom ili abecednom redoslijedu. (NOS koje predstavljaju glavna podređena zapovjedništva dolaze prije brigada), slijedi divizijsko topništvo, postrojbe borbene potpore i zapovjedništvo divizijske logističke potpore.
  - b. Redoslijed popisivanja postrojbi pod glavnim podređenim zapovjedništvima je slijedeći:
    - (1) Manevarske postrojbe (NOS (timovi), pješništvo, lako pješništvo, mehanizirano, motorizirano, zračno jurišno, zračno desantno, oklopništvo, zrakoplovstvo, izvidničke postrojbe(oklopne i zračne). Tada po brojčanom redu.
    - (2) Topničke postrojbe (paljbene bitnice: cijevne (samovozne), cijevne (vučene), raketne i za akviziciju ciljeva).
    - (3) Postrojbe borbene potpore prema veličini, zatim brojčano i onda abecedno.
    - (4) Postrojbe osiguranja borbenih djelovanja prema veličini, tada brojčano i onda abecedno.
2. Pomakni naziv podređenih postrojbi dva slova mjesta ispod zapovjedništva pod čijim su zapovijedanjem i nadzorom, kako bi naznačio da li su one organske, pridate ili ojačanje. Okvalificiraj odnose drugačije nego ojačanja, koristeći pojmove u zagradama (na primjer, operativni nadzor, opća potpora, direktna potpora, pojačana opća potpora, pojačanje i sl.). Ukoliko je moguće, prikaži sve zapovjedne i potporne odnose kod NOS. Smjesti postrojbe direktne potpore ispod manevarske postrojbe koju podržava. Zapovjedni ili potporni odnosi nisu dodjeljivanje zadaća; dodjela zadaća ide u odlomku 3b ili 3c temeljne operativne zapovijedi ili operativnog plana pod organizacijom za borbu. Radi jasnoće, navedi naredne zapovjedne ili potporne odnose u namjenskoj organizaciji snaga u zagrade slijedeći uključenu postrojbu (na primjer, "...na zapovijed, staviti pod operativni nadzor 2. br." je napisano kao (n/z OPNAD 2. br.)).



3. Kada se efektivno vrijeme ojačavanja neustrojbene postrojbe drugoj postrojbi razlikuje od efektivnog vremena danog u operativnoj zapovijedi ili planu, dodaj efektivno vrijeme ojačavanja u zagrade poslije postrojbe ojačanja (na primjer, oper. nadzor 2. br faza II). Navedi ove informacije ili u borbenoj organizaciji (poželjno) ili u odlomku 1c, ali ne na oba mjesta.
4. Dodaj brojučane oznake postrojbi arapskim brojevima (kao 10. korpus, 1. zrakopl. snage, 3. korpus, 23. okl. divizija). Za razlikovanje nacionalnih postrojbi sastavljenih od dviju ili više nacija, ubaci različita slova za svaku naciju između brojčanih oznaka i imena postrojbe (na primjer, 3.(GE) korpus). Koristi skraćene oznake za ustrojbene postrojbe u planovima i zapovijedima; međutim za izbjegavanje zbrke, koristi pune oznake za neustrojbene postrojbe (2-607 (155. samovozna) topništva (korpusnog), prije nego 2-607 top.) Označi NOS korištenjem prezimena zapovjednika NOS (NOS WILLIAMS), tajni naziv (NOS RATNIK), ili brojučano (NOS 47 *ili* NOS 1-77).
5. Grupiraj postrojbe ili glavna podređena zapovjedništva i postrojbe koje su date kao ojačanje ili potpora glavnim podređenim zapovjedništvima pod jedan naslov, koji pokazuje da su one pod zapovijedanjem i nadzorom zapovjedništva snaga (na primjer, divizijski nadzor, taktičke borbene snage, divizijsko topništvo, zapovjedništvo divizijske logistike). (Pogledaj sliku F-2.)

Kada se koristi metoda skiciranja, podređeni zapovjednici daju nazive komunikacijskim zonama, zemljopisne ili brojučane. Oni označuju instalacije osiguranja borbenih djelovanja prema slijedećem:

Točke opskrbe sa brojevima, klase sredstava opskrbe i postrojbe ili područja potpore (na primjer, Točka opskrbe 913, kl. V, 10. korpus). Treba voditi računa da se ne označe dvije točke opskrbe sa istim brojem.

(Klasifikacija)  
(Nema promjene u odnosu na usmene zapovijedi)

Primjerak br. 4 od 25 primj.  
54. meh. divizija  
FRANKFURT, NJEMAČKA  
25. srpanj 1996.g, 17.00 sati  
XA 33

Operativna zapovijed 20

Veza: Zemljovidi, serije USACGSC 50-229, EVROPA, list 1 (FRIEDBERG-FRANKFURT),  
Izdanje 1974, 1:50,000

Vremenska zona korištena kroz zapovijed: ALFA

NAMJENSKA

ORGANIZACIJA SNAGA:

1.br.	3.br.	Diviz.postr.
NOS 3-3	NOS 3-82	1054. poz.oper. središte
3-3 okl. (-) 1	3-82 meh. (-) 3	NOS 3-5
C/3-82 meh.	C/3-3 okl.	3-5 okl. (-) 4
3-77 meh. 1	3-78 meh. 4	C/3-81 meh.
3-2 okl. 2	3-80 meh. 5	NOS 3-81
3-4 okl. 3	3-42 top. (DP)	3-81 meh (-)
3-40 top. (dir.potp.)	29.inž.bjn (DP)	C/3-5 okl.
53.inž.bjn (dir.potp)	3/54.kem. sat.	3-441 PZO (-)
1/54. sat. VP (dir.potp)	3/A/54.bjn voj.obav. (DP)	54.zrak. (-)
541.bjn pred.log.potp.	5.tim poj.opće potp.	54.inž. (-)
1/54. kem. sat. (ABKO)	3/C/55.bjn civ. posl.	C/550.inž.
1/A/54.voj.obav. (dir.pot.)		borb.bjn. (teš.) (-)
10.tim poj.opće pot.	201.okl.izv.pukovnija	54.bjn voj.obav.
1/4/C/55.bjn. civ. posl.	C/54.zrakop.bjn. (OPNAD)	54.bjn. veze
	3-23.izv.	54.kem.sat.(-)
	61.top.br.	288.sat. psih.djel.
2.br.	2.div. (155,SV),618.top.br.	
3-79 meh. 2	2.div. (155,SV),619.top.br.	Zapovj. diviz. logistike
3-25 okl. 5	2.div. 631.trbr (VLR)	544.bjn. glavne potpore
3-41 top. (dir.pot.)	2.div. 632.trbr (VLR)	545.bjn. zrakopl. potp.
17.inž.bjn. (dir.pot.)	A/3-441.br. PZO	54.teh.baza
2/54.sat. VP (dir.pot.)	NOS SMITH	4/C/55.bjn civ.posl.
542. bjn pred.log.potp.	201.inž.sat.	
2/54.kem.sat.	4/54.sat. VP (DP)	
2/A/54.bjn. voj.obav. (DP)		
6.tim poj.opće potp.	Div. topništvo	
2C/55.bjn civil.posl.	3-43 top.	
	54.bit.akviz.ciljeva	

**SLIKA F-2. METODA SKICIRANJA KOD NAMJENSKOG ORGANIZIRANJA  
SNAGA**

	DODATAK A ( NAMJENSKA ORGANIZACIJA SNAGA) OPERATIVNE ZAPOVIJEDI							
	1.br.	2.br.	3.br.	201.okl.izv.p uk.	Diviz. topn.	Diviz. postr.	Zapovj. diviz.log.	Takt. borb. snage
MANEV.	C/3-82 meh		C/3-3 okl.	D/3-23 izv.		1054 pozad. oper.sred.		NOS 3-5 NOS 3-81
ZRAK.				C/54.zrak. (OPNAD)				
TOPN.	3-40 top. (DP) 3-43 top. (poj)	3-41 top. (DP)	3-42 top. (DP)	61.trbr				
PZO				A/3-441 PZO				
KEMIJ.	1/54.kem. sat.	2/54.kem. sat.	3/54.kem. sat.					
INŽ.	53.inž.bjn (DP)	17.inž.bjn (DP)	29.inž.bjn (DP)	201.inž.sat		54.inž.br.		
VOJNO OBAVJ.	1/A/54 voj.obav. (DP) 10.tim poj.opće potp.	2/A/54 voj.obav. (DP) 6.tim poj.opće potp.	3/A/54 voj.obav. (DP) 5.tim poj.opće potp.					
VP	1/54.sat. VP (DP)	2/54.sat. VP (DP)	3/54.sat. VP (DP)	4/54.sat. VP (DP)		54.sat. VP (-)		
VEZA						54.bjn. veze		
OSIG. BORB. DJELO.	541.bjn pred. log. potp.	542.bjn. pred.log. potp.	543.bjn. pred.log. potp.				544.bjn. glav.pot. 545.bjn. glav.pot. 54. teh.baza	
SNAGE SPEC. DJEL.	1. vod, sat.C, 55.bjn civ.posl. za tak.potp.	2/C/55.bjn civ.posl. za tak.potp.	3/C/55.bjn civ.posl. za tak.potp.			288.sat. psih.djel. elem. zap. i nad. spec.oper. br.190	4/C/55.bjn civ.posl. za tak.potp.	

### SLIKA F-3. MATRIČNA METODA NAMJENSKOG ORGANIZIRANJA SNAGA

#### MATRIČNA METODA

Matrična metoda namjenskog organiziranja snaga je posebno pogodna za razinu brigade i ispod. Zapovjednici i stožeri moraju biti u potpunosti svjesni da matrični formati nisu standardizirani i da Sjedinjene države nemaju sporazum sa zemljama saveznicama, oko njihovog korištenja. Zbog toga, *zapovjedništva uključena u združene ili višenacionalne operacije ne smiju koristiti matrični format za distribuciju izvan svojih zapovjedništava*. Matrična metoda ima nekoliko prednosti:

- Ona prikazuje na prvi pogled zapovjedne i potporne odnose za podređene postrojbe i snage kao cjeline.
- Pokazuje borbenu organizaciju za postrojbe borbene potpore i elemente osiguranja borbenih djelovanja.
- Omogućuje lakši prikaz svake postrojbe.
- Štedi vrijeme i eliminira suvišnosti kroz izostavljanje navođenja ustrojbenih postrojbi i matičnih organizacija.

Kada koristimo matričnu metodu za namjensko organiziranje korpusa i divizija:

- Navodimo glavna podređena manevarska zapovjedništva duž vrha tablice. Navedi korpusne ili divizijske postrojbe u zadnjem prostoru na desno.
- Obično, korisnik ne želi navoditi divizijske brigade u manevarskom prostoru u korpusnoj zapovijedi; međutim u divizijskim zapovijedima *navode* manevarske bojne pod njihovim brigadama.

- Navedi manevarske postrojbe u manevarskom prostoru pod postrojbom kojoj su pridati, ako su prepodređene.
- Navedi u manevarskom prostoru pod postrojbom primateljem, “dio” potpore koji dolazi sa NOS, ukoliko se ojačava.
- Poredaj postrojbe borbene potpore duž njihovog predviđenog mjesta u kolonama odgovarajućeg zapovjedništva.
- Specificiraj zapovjedne i odnose potpore postrojbi, ukoliko se to ne podrazumijeva pridodavanjem.

Kada se namjenski organiziraju brigade i bojne:

- Navedi glavna podređena manevarska zapovjedništva ili oznake NOS duž vrha tablice. Navedi brigadni nadzor ili pod nadzorom bojne u zadnji prostor zdesna.
- U brigadnim zapovijedima, navedi manevarske bojne odvojeno lijevo dolje, na mjestu uobičajenih manevarskih elemenata. Kod zapovjedi bojni, slično navedi manevarske satnije.
- Ukoliko nema prepodređivanja, ostavi prostor prazan.
- Ukoliko su manevarske postrojbe ili elementi (satnije ili vodovi) prepodređeni, navedi ih uzduž crte ispod odgovarajućeg zapovjedništva.
- Rasporedi postrojbe borbene potpore duž njihovog predviđenog mjesta u kolonama odgovarajućih zapovjedništava.

**NAPOMENA:** Pojačavanje se podrazumijeva, osim ukoliko zapovjednik ne precizira druge zapovjedne ili potporne odnose.

<b>RAZINA</b>				
<b>KORPUS</b>	<b>DIVIZIJA</b>	<b>BRIGADA</b>	<b>BOJNA</b>	<b>SATNIJA</b>
Divizije (napomena 1) Pješaštvo Lako pješaštvo Mehanizirano pješaštvo Motorizirano pješaštvo Zračno-jurišno Zračno-desantno Oklopništvo Samostalne manevarske brigade ili bojne ili oboje (napomena 2) Zrakoplovne brigade Oklopna izvidnička pukovnija Korpusno topništvo Korpusne postrojbe (napomena 3) Topništvo PZO Kemijske (ABKO) Inženjerijska brigada ili skupina Satnija za dubinski nadzor Vojno-obavještajno Vojna policija Korpusna veza Korpusno zapovjedništvo potpore (napomena 4)	NOS ili brigadna razina NOS označene imenom (po abecednom redoslijedu) NOS brojučano označene (po brojučanom redoslijedu) Brigade po abecednom redoslijedu) Zrakoplovna brigada NOS veličine bojne NOS označene imenom po abecednom redoslijedu) NOS označene brojem po brojačanom redoslijedu) Izvidnička bojna (napomena 5) Divizijsko topništvo Inženjerijska brigada ili bojna (nap. 8) Divizijske postrojbe (navedene u nap. 3) Topništvo PZO Kemijske (ABKO) Vojna policija (nap. 7) Veza Divizijsko zapovjedn. potpore (nap. 4)	NOS razine bojne NOS označene imenom (po abecednom redosl.) NOS označene brojem (po brojučanom redosl.) Bojne Pješaštvo Lako pješaštvo Mehanizirano pješaštvo Zračno-jurišno Zračno-desantno Oklopništvo Samostalne manevarske bojne ili satnije (navedene u nap.2) Timovi (NOS raz. sat.) označeni imenom Timovi označeni brojem Zrakoplov. bojne (satnije) Izvidnička bojna (satnija) Topnička brigada ili bojna Inženjerijska bojna ili satnija (nap. 9) Brigadne postrojbe Topništvo PZO Kemijske (ABKO) Vojno-obavještajne Vojna policija Veza Bojna potpore (nap. 4)	Satnijski timovi vel. satnije Timovi označeni imenom po abeced. redoslijedu Timovi označeni brojem po brojč. redosljij. Satnije Pješačke Lako pješaštvo Mehanizirano pješaštvo Zračno jurišno Zračno-desantno Oklopništvo Protuoklop Zrakoplovna satnija Izvidnička satnija Topnička bitnica Postrojbe bojne Izvidnički vod MB vod PZO ABKO Inženjerijska satnija Vojno-obavješt. Logistika bojne (naved. u nap. 4)	Ustrojbni vodovi Pridati vodovi Postrojbe satnije MB PZO Vojno-obavješt. Logistika satnije (naved. u napom.4)

**SLIKA F-4. REDOSLIJED KOD NAMJENSKOG ORGANIZIRANJA SNAGA ZA OPERATIVNU ZAPOVIJED ILI OPERATIVNI PLAN**

**NAPOMENE:**

1. Uvući jednu postrojbu ispod druge znači da je uvučena postrojba podređena. To je zapovjedni odnos ustrojbene, pridate ili postrojbe pojačanja. Ukoliko zapovjedni odnos nije ustrojbeni, pridati ili pojačanja, tada će objašnjenje biti u zagradi neposredno slijedeći navedenu postrojbu, isto kao kada se postrojba stavlja pod operativni nadzor druge postrojbe. Sva uvlačenja izvode se za dva slovna mjesta, bez obzira radi li se o metodi skiciranja ili matičnoj metodi. Na primjer:
  1. br.
    1. zrak. sat. (dir. pot.)
2. Navedi samostalne manevarske brigade, bojne i satnije po istom redoslijedu kao što su divizije navedene u korpusnoj strukturi.
3. Navedi postrojbe borbene potpore prema zapovjednoj razini, nakon toga brojučano i tada abecedno; na primjer, navedi veće postrojbe prije manjih (iste vrste).
4. Navedi postrojbe osiguranja borbenih djelovanja prema razini zapovijedanja, tada brojučano i onda abecedno.
5. Navedi izvidničku bojnu samostalno, ako je pod divizijskim nadzorom.
6. Priključi kosu crtu vojnoj policiji ili zapovjednoj satniji za osiguranje taktičkog operativnog središta na glavnom zapovjednom mjestu.
7. Pojačane ili oslabljene snage (navedeno u zagradi) pokazuju pojačanje (+) sa neposredno nižim elementom, ili sa (-) oduzimanje neposredno niže postrojbe. Uporaba ovih simbola ograničena je na postrojbe sličnih funkcija, u zapovjednom odnosu prema višem zapovjedništvu. Simboli se uvijek prikazuju u zagradama. Njihovo korištenje upozorava zapovjednika i stožer na značajne promjene u strukturi postrojbi. Isto tako, oni nisu precizni i zahtijevaju dodatne informacije radi određivanja točnog sastava podelementa postrojbe. Koristi simbole kada dodajemo ili oduzimamo jedan ili više podelementa slične funkcije od matične postrojbe. Na primjer, ukoliko satnija C izgubi jedan vod, koji daje satniji B, onda će se ona označiti kao sat. C (-). Kada dvije postrojbe razmjenjuju jedan ili više elemenata a rezultat je nula, tada im se ne dodjeljuju simboli. (Nemoj koristiti (+) i (-) zajedno). Drugi primjer, Ukoliko 53. meh. divizija prima dodatnu manevarsku brigadu (kod pojačavanja obično se dodaju manevarske brigade), ona će biti prikazana kao 53. meh. divizija (+). Međutim, kod nje se neće prikazivati (+) ukoliko ona primi dodatnu topničku brigadu (različita funkcija). U tome slučaju, (+) će prikazati 53. diviz. topništvo.
8. Navedi inženjerijsku bojnu ispod divizijskih postrojbi kod lake divizije sa samo jednom inženjerijskom bojnou.
9. Navedi inženjerijsku satniju ispod brigadnih postrojbi (podstožerne postrojbe) kada je namjenski organizirana samo jedna inženjerijska satnija za brigadu (sličan slučaj kao kod lakih divizija.)
10. Navedi inženjerijski vod ispod bojne kada je namjenski organiziran sam jedan vod za bojnu (kod lakih postrojbi).

## Prilog G

# UVJEŽBAVANJA

Uvježbavanje je postupak ili proces vježbanja određene aktivnosti ili pripreme za stvarno izvršenje te akcije. Uvježbavajući ključne borbene aktivnosti omogućuje sudionicima da se upoznaju sa operacijom i da prevedu relativno suhoparne izraze u taktičkom planu u vizualne impresije. Ove vizualne impresije pomažu im u njihovoj orijentaciji u prostoru i također prema drugim postrojbama za vrijeme izvršenja operacije. Nadalje, ponavljanje borbenih zadaća za vrijeme uvježbavanja ostavlja trajnu mentalnu sliku slijeda ključnih aktivnosti unutar operacije.

Uvježbavanja omogućuju podređenim postrojbama i vođama analizirati taktički plan radi utvrđivanja njegove izvedivosti, općeg osjećaja i adekvatnosti njihovih mjera zapovijedanja i nadzora, prije nego bude prekasno. Da bi postrojbe bile učinkovito uporabljene u borbi, kroz vježbanja trebaju postati navika u obuci. Sve postrojbe, na svim razinama trebaju rutinirano vježbati i koristiti različite vrste i tehnike uvježbavanja. Lokalni standardni operativni postupci trebali bi identificirati odgovarajuće vrste i tehnike uvježbavanja i standarde za njihovo izvršenje.

Vrijeme je ključ provođenja uvježbavanja, i vrijeme je vjerojatno najdragocjeniji resurs, koji je na raspolaganju zapovjednicima i postrojbama. Vrijeme koje se zahtjeva za uvježbavanje varira sa kompleksnosti zadaće koja se uvježbava, vrste i tehnike uvježbavanja i razine učesnika. Zbog toga, naglasak na uvježbavanjima bi trebala biti najniža moguća razina, koristeći mnogo temeljitije tehnike koje su date u zavisnosti od raspoloživog vremena (Slika G-1, stranica G-3). Kada nam je vrijeme ograničeno, stožer provodi reducirana uvježbavanja, fokusirajući se samo na kritične događaje, koristeći povratni ciklus planiranja.

Za vrijeme napadnih operacija, stožer bi se trebao fokusirati na slijedeće postupke po redu: juriš i postupci kod objekta napada, operacije proboja, prolaz crte bojišta, kretanje ka objektu napada i nakon toga prema potrebi druge faze operacije. Za vrijeme obrambenih operacija, stožer bi se trebao fokusirati na sigurnost, primopredaju borbenih položaja, angažiranje snaga za protunapad protiv napadačkih snaga i nakon toga, prema potrebi, druge faze operacije. Svaka postrojba će imati različite kritične događaje, na temelju njenog stanja obučenosti i zapovjednikovog vrednovanja potreba obuke.

Ovaj prilog opisuje vrste, tehnike i odgovornosti za uvježbavanja. Nadalje on osigurava smjernice za provođenje uvježbavanja.

## VRSTE UVJEŽBAVANJA

Pet vrsta uvježbavanja su izvješće potvrde, povratno izvješće, višerodno uvježbavanje, uvježbavanje potpore i borbeni dril ili uvježbavanje standardnih operativnih postupaka (SOP). Svaki od ovih pet vrsta dovodi do specifičnih rezultata i ima specifično mjesto u vojnom procesu donošenja odluka.

## IZVJEŠĆE POTVRDE

Izvješće potvrde se obično izvodi od strane podređenih vođa *neposredno nakon* primanja bilo kakve instrukcije, kao što su operativna zapovijed, fragmentarna zapovijed ili slično. Podređeni vođe izvješćuju nadređenog zapovjednika o njihovom razumijevanju namjere, njihovih specifičnih zadaća i cilja, kao i odnosa između zadaće njihove postrojbe i ostalih postrojbi koje sudjeluju u operaciji.

## POVRATNO IZVJEŠĆE

Povratno izvješće se obično izvršava *kroz* proces vojnog donošenja odluka. Ovo uvježbavanje omogućuje zapovjedniku da razjasni svoju namjeru, rano u postupku taktičkih prosudbi podređenih. Ono omogućuje nadređenom zapovjedniku:

- Identificiranje problema u njegovoj zamisli djelovanja.
- Identificiranje problema u zamislama zapovjednika podređenih postrojbi.
- Sagledati kako podređeni namjeravaju izvršiti njihove zadaće.

## VIŠERODNO UVJEŽBAVANJE

Međurodovsko uvježbavanje se obično provodi od strane zapovjedništava manevarskih postrojbi i provodi se *nakon* što podređene postrojbe izdaju svoje operativne zapovjedi. Ovo uvježbavanje osigurava da:

- Planovi podređenih postrojbi budu sinkronizirani s planovima ostalih postrojbi u okviru postrojbe.
- Svi planovi podređenih postrojbi osiguravaju provođenje namjere nadređenog zapovjednika.

## UVJEŽBAVANJE POTPORE

Uvježbavanje potpore obično se provodi unutar radnog okvira jednog ili ograničenog broja operativnih sustava. oni se prvenstveno namijenjeni za uvježbavanje operativnih sustava, na primjer, uvježbavanje paljbene potpore, ili osiguranja borbenih djelovanja. Uvježbavanja potpore se izvodi *kroz* proces vojnog donošenja odluka. Iako se ova uvježbavanja neznatno razlikuju između operativnih sustava, ona dovode do istih rezultata:

- Osiguravaju usklađenost pojedinih operativnih sustava, tako da mogu podržati plan nadređenog zapovjednika i izvršiti sve dodijeljene zadaće.
- Osigurati da pojedini operativni sustavi koji podržavaju plan budu sinkronizirani s manevarskim planom.

## BORBENI DRIL ILI UVJEŽBAVANJE STANDARDNIH OPERATIVNIH POSTUPAKA (SOP)

Borbeni dril ili uvježbavanje SOP osigurava da svi učesnici razumiju tehniku ili specifični set postupaka. Ova uvježbavanja koriste se na svim razinama, ali najintenzivnije na razini voda i desetine. Ona se koriste *za vrijeme* procesa donošenja odluka. Ova vrsta uvježbavanja nije ograničena samo na objavljene borbene drilove. Ona mogu predstavljati uvježbavanja izmjene smjene u taktičkom operativnom središtu, SOP označavanja prolaza tijekom savladavanja prepreka ili postupka koje poduzima sekcija za goriva i maziva tijekom popune gorivom u kretanju, ili kod obrambenih djelovanja u području brigadne potpore.

## TEHNIKE UVJEŽBAVANJA

Tehnike za provođenje uvježbavanja ograničene su potpunom postrojbe resursima. Općenito se koristi šest tehnika: pune snage, reducirane snage, zemljišni model, skice, rad na zemljovidu i uvježbavanje sredstvima veze. Ovih šest tehnika protežu se od zahtjeva opsežnih priprema i resursa, do minimalnih zahtjeva. Redosljedom kojim su navedene tehnike, svaka

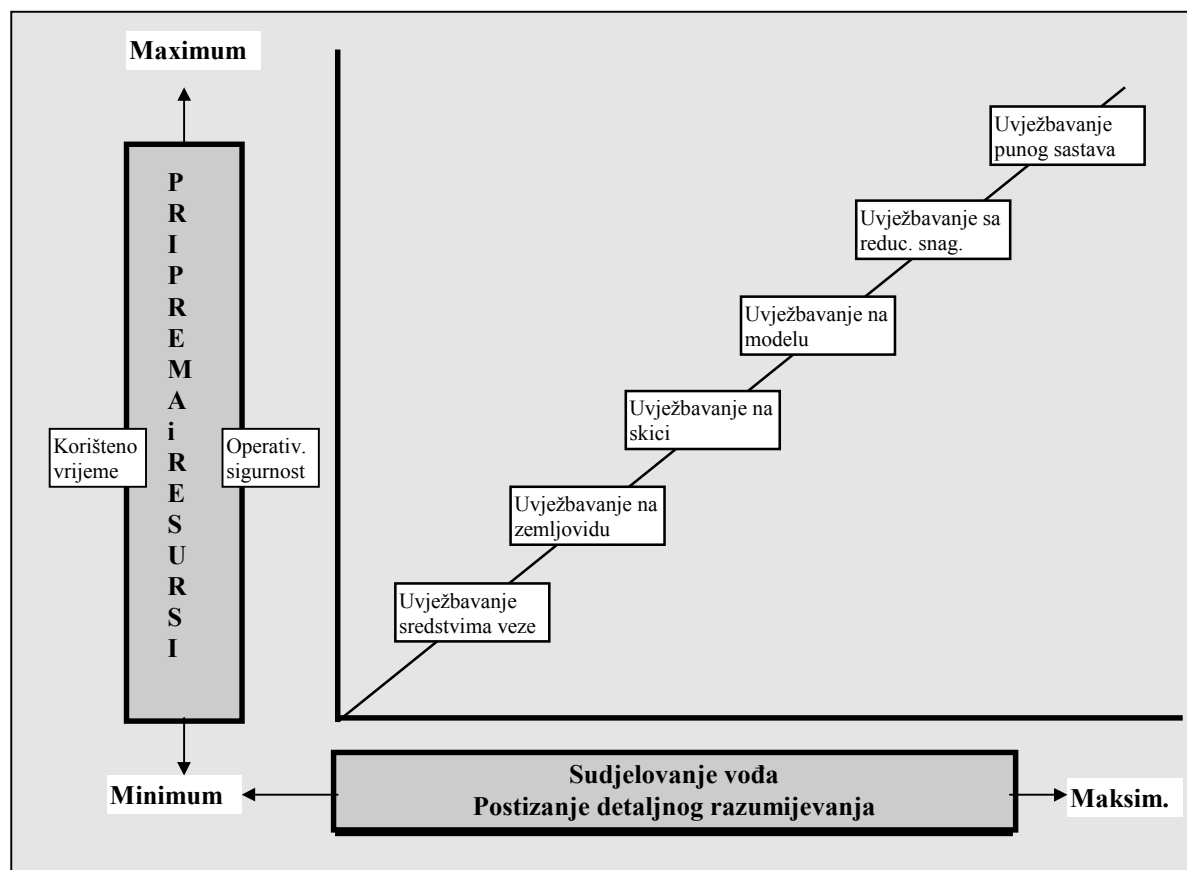
naredna zahtijeva manje vremena i resursa, za pripremu i izvođenje. Svaka tehnika uvježbavanja osigurava različit stupanj razumijevanja učesnika. Svaka ima različiti sigurnosni rizik. Slika G-1 prikazuje tehnike uvježbavanja u zavisnosti od vremena, resursa, operativne sigurnosti, učesnika i razumijevanja.

Razmatranje tehnika koje slijedi uključuje slijedeća razmatranja:

- Vrijeme. Količina zahtijevana od planiranja do izvršenja.
- Višerazinska zastupljenost. Broj razina koje mogu sudjelovati u uvježbavanju.
- Operativna sigurnost. Lakoća kojom neprijatelj može dobiti obavijesti o uvježbavanju.
- Zemljište. Razmatranja upravljanja zemljištem.

### UVJEŽBAVANJE S PUNIM SASTAVOM

Uvježbavanje sa punim sastavom dovodi do najdetaljnijeg razumijevanja zadace. Ono uključuje sudjelovanja svakog vojnika i sustava koji učestvuju u operaciji. Ukoliko je moguće, postrojbe bi trebale izvesti uvježbavanje pod istim uvjetima - vrijeme, doba dana, zemljište, korištenje bojevog streljiva - sa kojima će se postrojbe sresti kod izvršenja predstojeće zadace. Uvježbavanje sa punim sastavom je najteže za izvođenje na višim razinama zapovijedanja. Drugi plan uvježbavanja mora biti razvijen tako da odražava aktualni plan, ali se zemljište mora prilagoditi novoj situaciji.



**SLIKA G-1. TEHNIKE UVJEŽBAVANJA U ODNOSU NA VRIJEME, RESURSE, OPERATIVNU SIGURNOST, SUDJELOVANJE I RAZUMIJEVANJE**



Razmatranja uvježbavanja punim sastavom su slijedeća:

- Vrijeme. Uvježbavanje sa punim sastavom zahtijeva najviše vremena od svih tehnika. Zapovjednik ne smije prekoračiti raspoloživo vrijeme podređenih postrojbi, prilagođujući raspored uvježbavanje punog sastava prema svojim željama. Za manje postrojbe, satnije i niže, uvježbavanje punog sastava je najučinkovitija tehnika za osiguravanje da svatko razumije svoj dio zadaće u operaciji koja će se izvoditi.
- Višerazinska zastupljenost. Podređene postrojbe mogu izvoditi uvježbavanje punim sastavom kao dio uvježbavanja reduciranim snagama više postrojbe.
- Operativna sigurnost. Pokret većih sastava sigurno će privući pozornost neprijatelja. Postrojbe moraju razviti plan zaštite uvježbavanja od očiju neprijatelja. Jedna od metoda je da se razvije drugi plan koji će uključiti grafičke prikaze i radio frekvencije. Ovo se mora raditi pažljivo kako bi se izbjegla zbunjenost podređenih, ili da se otkrije plan, ukoliko neprijatelj promatra uvježbavanje.
- Zemljište. Upravljanje zemljištem kod uvježbavanja punog sastava može biti teško, ukoliko nije planirano u početnom rasporedu snaga. Područje uvježbavanja mora biti prepoznatljivo, sigurno, čisto i održavano za vrijeme procesa uvježbavanja.

### UVJEŽBAVANJE REDUCIRANIM SNAGAMA

Uvježbavanje reduciranim snagama normalno uzima manje resursa nego sa punim sastavom, jer uključuje samo ključne vođe postrojbe i podređenih postrojbi. Zahtjevi zemljišta mogu biti isti kao i kod punog sastava, samo što ima svega nekoliko učesnika. Zapovjednik prvo odlučuje koju razinu vođa želi uključiti. Njegovi izabrani vođe tada uvježbavaju plan, dok prolaze trenutno ili željeno zemljište. Zapovjednici često koriste ovu metodu uvježbavanja radi uvježbavanja mjera nadzora paljbe u području angažiranja za vrijeme obrambenih djelovanja. Uvježbavanje sa reduciranim sastavom omogućuje vodstvu uvježbavanje zadaće prije pokreta radi uvježbavanja punog sastava. Drugi plan uvježbavanja mora biti razvijen tako da ogledava trenutni plan, ali prilagođuje zemljište za uvježbavanje.

Razmatranja uvježbavanja reduciranim snagama su:

- Vrijeme. Uvježbavanje reuciranih snaga najčešće zahtijeva manje vremena, nego što je to slučaj sa tehnikom uvježbavanja punog sastava. Ponovno, zapovjednik ne smije prekoračiti raspoloživo vrijeme podređenih postrojbi, radi prilagodbe rasporeda uvježbavanja svojim željama.
- Višerazinska zastupljenost. Mala podređena postrojba može izvoditi uvježbavanje punim sastavom, kao dio uvježbavanja reduciranim snagama veće postrojbe.
- Operativna sigurnost. Ovo uvježbavanje će imati manje probleme operativne sigurnosti jer je postrojba manja, iako broj radio veza ostaje isti kao i kod uvježbavanja punog sastava i zadržava potrebu razmatranja.
- Zemljište. Upravljanje zemljištem za uvježbavanje reduciranim snagama, može biti isto tako teško kao i kod punog sastava. Područje uvježbavanja mora biti identificirano, osigurano, očišćeno i održavano za vrijeme procesa uvježbavanja.

## UVJEŽBAVANJE NA MODELU ZEMLJIŠTA (RELJEFU)

Uvježbavanje na modelu zemljišta uzima manje vremena i manje resursa, nego uvježbavanje reduciranim snagama, ili uvježbavanje ključnih vođa, te je najpopularnija tehnika. Točno napravljen model zemljišta može pomoći podređenim vođama vizualizirati bitku sukladno zapovjednikovim namjerama. Kada je moguće, zapovjednik bi trebao smjestiti model zemljišta na mjesto odakle se ima pregled nad zemljištem izvođenja djelovanja. Međutim, ukoliko situacija zahtijeva više sigurnosti, on postavlja model zemljišta na suprotni nagib nadvisujuće točke, unutar udaljenosti koja se može prijeći pješke do točke koja ima pregled nad područjem djelovanja. Orijehtacija modela zemljišta mora se poklapati sa objektima na zemljišta, kako bi se olakšala orijentacija učesnika. Veličina modela može varirati od korištenja ikonica za predstavljanje postrojbi, do velikih modela po kojima učesnici mogu hodati. Veliki modeli pomažu uočavanje pozicija postrojbi na aktualnom zemljištu, od strane učesnika.

Razmatranja uvježbavanja na modelu zemljišta su:

- Vrijeme. Najviše vremena može oduzeti izgradnja modela zemljišta. Postrojbe moraju imati jasno postavljene standardne operativne postupke za izgradnju modela, kako bi se osigurala točnost, dovoljna veličina i dovoljni detalji za uvježbavanje zadaće. SOP moraju također naznačiti tko i kada izrađuje model.
- Višerazinska zastupljenost. S obzirom da uvježbavanje na modelu zemljišta uzima manje vremena nego stvarna djelovanja, višerazinska uvježbavanja su teška.
- Operativna sigurnost. Sigurnosni problemi mogu se pojaviti, ukoliko područje oko mjesta gdje se izvodi uvježbavanje nije osigurano. Prikupljanje zapovjednika i njihovih vozila može pobuditi pozornost neprijatelja. Poslije završetka uvježbavanja model zemljišta se mora sanirati.
- Zemljište. Upravljanje zemljištem nije toliko teško kao kod prethodnih tehnika. Lokacija mjesta mora se lako naći od strane naših zapovjednika i ne smije biti vidljiva od neprijatelja. Optimalna lokacija je ona sa koje se ima pregled zemljišta na kojem će se izvoditi zadaća.

## UVJEŽBAVANJE NA SKICAMA

Postrojbe mogu koristiti tehniku skici skoro svagdje, bilo danju ili noću. Postupak je isti kao i kod uvježbavanja na modelu zemljišta, osim što zapovjednici koriste skice umjesto modela. Skice moraju biti dovoljno velike da ih mogu vidjeti svi učesnici i da podređeni mogu po njima verbalno prolaziti izvršenje operacije. Pokretni simboli postrojbi predstavljaju njihov manevar i položaj na skici.

Razmatranja metode uvježbavanja na skicama su:

- Operativna sigurnost. Ovo uvježbavanje, kao i uvježbavanje na modelu zemljišta, može imati sigurnosne probleme ukoliko se izvodi izvan i oko osiguranog zemljišta. Također grupiranje zapovjednika i njihovih vozila može privući pozornost neprijatelja.

- Zemljište. Optimalna lokacija je ona sa koje se može imati pregled nad zemljištem gdje će se izvršavati zadaća.

### **UVJEŽBAVANJE NA ZEMLJOVIDU**

Postupci uvježbavanja na zemljovidu su slični kao i kod uvježbavanja na skicama, osim što zapovjednik koristi zemljovid i operativne sheme u istom mjerilu kao što koristi kod planiranja i nadzora djelovanja.

Razmatranja uvježbavanja na zemljovidu su:

- Vrijeme. Najviše vremena se koristi na samo uvježbavanje . Priprema ovog uvježbavanja je najjednostavnija jer zahtijeva samo zemljovide i trenutne operativne grafike.
- Operativna sigurnost. Sigurnosni problemi mogu se pojaviti ukoliko se uvježbavanje izvodi izvan ili oko osiguranog područja. Također, grupiranje zapovjednika i njihovih vozila može privući pozornost neprijatelja.
- Zemljište. Optimalna lokacija je ona sa koje se ima pregled nad područjem izvođenja zadaće.

### **UVJEŽBAVANJE SREDSTVIMA VEZE**

Zapovjednik i njegov stožer provode uvježbavanja sredstvima veze kroz interaktivno i usmeno izvršenje kritičnih dijelova operacije putem uspostavljenih komunikacijskih mreža. Ono se provodi prema općem redosljedu događaja koje uspostavlja zapovjednik. Zbog očitih opasnosti uključenih u ovu tehniku uvježbavanja, uvježbavaju se samo najvažniji, najkritičniji dijelovi operacija. Kada se koriste ova uvježbavanja uključuju sve objekte i opremu veze potrebne za izvedbu tog dijela operacije. Da bi bila učinkovita, svi sudionici moraju imati potrebitu komunikacijsku opremu za rad, kao i kopije operativne zapovijedi i shema. Taktičko operativno središte, može izvoditi uvježbavanje istodobno prateći bitku.

Razmatranja uvježbavanja sredstvima veze su:

- Vrijeme. Ova tehnika može trošiti dosta vremena ukoliko postrojba nema jasne SOP za njeno provođenje i ukoliko su sve postrojbe uključene u rad mreže.
- Operativna sigurnost. Sigurnosni problemi mogu nastupiti zbog obima radio prometa i potencijalne kompromitacije informacija, kroz neprijateljsko prisluškivanje radio prometa. Za uvježbavanje se moraju koristiti različite frekvencije od onih koje će se koristiti prilikom izvođenja operacije. Uporaba žičnih veza je primjerenija, ali u tom slučaju ne vrši se provjera sustava radio veza, što je ključna točka ovog uvježbavanja.

### **ODGOVORNOSTI ZA UVJEŽBAVANJE**

Ovo razmatranje odgovornosti za uvježbavanja odnosi se na planiranje, pripremu i izvedbu. Razmatranje se razvija oko višerodnog uvježbavanja. Odgovornosti ne mijenjaju uvježbavanja potpore, samo poziciju naslova; na primjer, G3 (S3) postaje časnik za sigurnost, planove i operacije.

## PLANIRANJE

**Zapovjednik** osigurava slijedeće informacije, kao dio zapovjednikovih smjernica za vrijeme polazne prosudbe zadaće i njihove reevaluacije nakon što se izabere inačica djelovanja:

- Vrstu uvježbavanja.
- Tehniku uvježbavanja.
- Mjesto.
- Nazočne.
- Način djelovanja neprijatelja koji će biti predstavljen.

**Načelnik stožera (izvršni časnik)** osigurava da sva uvježbavanja budu uklopljena u sustav upravljanja vremenom postrojbe. On je odgovoran za:

- Objavljivanje vremena i mjesta uvježbavanja u operativnoj ili pripremnoj zapovijedi.
- Izvedbu uvježbavanja sa stožerom.
- Određivanje proizvoda uvježbavanja na temelju vrste, tehnike i čimbenika zadaće, neprijatelja, vlastitih snaga, zemljišta i raspoloživog vremena.
- Koordiniranje prijema časnika za vezu od susjednih postrojbi.

## PRIPREMA

**Zapovjednik**, u idealnoj situaciji, priprema za uvježbavanje zadaću sa događajima podijeljenim po fazama i po redosljedu od početka do kraja. Kada je vrijeme kratko, to nije uvijek moguće. Zapovjednik:

- Identificira i daje prioritete ključnim događajima koji će se uvježbavati.
- Dodjeljuje vrijeme za uvježbavanje događaja.
- Izvodi osobnu pripremu, uključujući reviziju nad:
  - a) Kompletности namjenskog organiziranja snaga.
  - b) Spremnosti ljudstva i sredstava.
  - c) Razinom pripreme postrojbe za dodijeljenu zadaću.

**Načelnik stožera (izvršni časnik)**, kroz ratno proigravanje i koordinaciju sa zapovjednikom:

- Koordinira i dodjeljuje vrijeme za zahtijevano uvježbavanje ključnih događaja.
- Ustanovljuje vremenska ograničenja za uvježbavanje, sukladno zapovjednikovim smjernicama i čimbenicima zadaće, neprijatelja, vlastitih snaga, zemljišta i raspoloživog vremena.
- Potvrđuje mjesto za pripremu uvježbavanja. Posebno mjesto uvježbavanja može se tražiti za uvježbavanje ključnih događaja, kao povećano područje objekta ili mjesta mogućih prepreka. Mjesto uvježbavanja mora biti točno i kompletirano sa:

- Odgovarajućim obilježjima i pripadajućim nastavnim pomagalima.
- Područjima za parkiranje.
- Lokalnim osiguranjem.
- Određuje metodu za nadziranje uvježbavanja i osiguranje logističkog protoka. Korištenje scenarija za nadzor uvježbavanja razmotreno je na stranici 6.

***Podređeni vođe*** kompletiraju svoj proces planiranja, uključujući:

- Kompletiranje zapovijedi i planova postrojbe.
- Identificiranje pitanja proizašlih iz zapovijedi matične postrojbe.
- Osiguranje kopije njihove zapovijedi sa grafikama matičnoj postrojbi.
- Provođenje osobne pripreme slično kao i nadređeni zapovjednik.

***Više zapovjedništvo:***

- Mora otkloniti eventualne konflikte u grafikama podređenih postrojbi. Ove sastavljene sheme su prvi korak za vođe da vizualiziraju cijeli plan postrojbe.

## Prilog K

# OBUKA ZAPOVJEDNIKA I STOŽERA

Razvijanje sposobnog i učinkovitog tima koji uključuje zapovjednika i stožer, zahtijeva obučavanje tima usmjerenih na kritične zadaće. Prilike za obukom postrojbi u borbenim središtima za obuku, kao što su programi "BCTP" i "JRCT", su previše rijetke da bi se održala potrebna stručnost zapovjednika i stožera postrojbe. Zbog toga je odgovornost zapovjednika obučiti njegovo stožer i podređene zapovjednike da rade kao jedinstveni tim. Zapovjednik mora neprekidno određivati potrebe, planove i izvršenje obuke, te prosuđivati rezultate. Ovaj prilog razmatra obuku u vojnom procesu donošenja odluka.

## TEMELJI

Zapovjednik i njegov stožer moraju biti složni tim. Stožer mora jasno razumjeti doktrinu KoV i predviđati zapovjednikove želje, u slučaju izrade općih i sinkroniziranih planova u skladu sa zapovjednikovim smjernicama. Izazovi borbenog zapovijedanja zahtijevaju temeljitu obuku zapovjednika i stožera u donošenju odluka (oba postupka, puni i skraćeni postupak donošenja odluka), postupcima prosudbi, upravljanju informacijama, pripremi zapovijedi i uvježbavanjima. Odnosi između zadaće postrojbe i popisa zadaća značajnih za zadaću (PZZZ) djeluju na provođenje obuke stožera isto kao što djeluju i na provođenje pojedinačne i zajedničke obuke postrojbe. Zapovjednik razvija PZZZ stožera za obuku i u skladu sa FM 25-100 i FM 25-101. Planiranje povezano sa postojećim PZZZ osigurava izvrsne prilike za izvršenje obuke stožera i međudjelovanja.

Brze promjene u sastavu stožera zahtijevaju program obuke koji će:

- Brzo uklopiti novo pridate članove stožera.
- Brzo prosuditi tehničku i taktičku stručnost stožera.
- Osigurati borbeno usredotočenu pojedinačnu i zajedničku obuku.
- Osigurati održavanje vještina vojnika, vođa i timova.
- Razviti vještine kako u potpunom, tako i u postupku vojnog donošenja odluka u uvjetima ograničenog vremena.

Zapovjednik strukturira obuku stožera u postupku donošenja odluka, kroz upoznavanje stožera sa situacijom u kojoj stožer mora provesti cjelokupan postupak donošenja odluke, ili skraćeni postupak. Zapovjednik trenira i upućuje pitanja članovima stožera, pitajući ih da objasne ili pojasne njihove razloge. Zapovjednik tada prosuđuje točnost i dubinu njihovog misaonog procesa i proizvoda. On tada osigurava povratne informacije stožeru, prosuđujući koliko dobro su članovi stožera osigurali informacije i potporu zapovjednikovih želja.

Zapovjednik može koristiti ovaj postupak za obuku stožera u pojedinačnim i zajedničkim borbenim zadaćama, temeljeći obuku na hipotetskim situacijama ili na aktualnim ratnim planovima. Ova obuka pomaže zapovjedniku i stožeru da:

- Izoštre razmišljanje.
- Prosude koju dodatnu obuku treba stožer.
- Povećava razumijevanje kako zapovjednik razmišlja i djeluje.
- Unaprijede zajedništvo i pojačaju moral i međusobno povjerenje.
- Odrede kako najbolje prilagoditi postupak donošenja odluke u uvjetima ograničenog vremena, radi povećavanja razumijevanja uloge svakog člana u skraćenom postupku donošenja odluke.

Postupak planiranja	Zapovjednik	Stožerni časnici	Stožerni dočasnici	Vezisti	Službenici /tipkačice
Raščlamba zadaće: - Priprema shema za raščlambu zadaće - Priprema skica zemljišta - Dopuna izvješća o stanju postrojbi - Pripremanje taktičkog operativnog središta za postupak planiranja				X X X X	X X  X
- Provođenje raščlambe zadaće - Služenje kao bilježnika za vrijeme postupka - Izvješćivanje zapovjednika i stožera	X	X	X X	X	X
Zapovjednikove smjernice: - Pomaže zapovjedniku u razvijanju smjernica - Izdavanje smjernica - Bilježenje/slanje smjernica	X	X	X X	X	X
Razvoj načina djelovanja: - Pripremanje shema - Skiciranje načina djelovanja - Razvijanje načina djelovanja	X	X	X	X X	X X
Raščlamba načina djelovanja: -Prikupljanje i pripremanje pomagala/shema -Služi kao bilježnik za vrijeme ratnog proigravanja - Provođenje ratnog proigravanja	X	X	X X	X X	X X
Donošenje odluke: - Davanje prijedloga zapovjedniku - Odluka zapovjednika - Bilježenje/slanje zapovjednikovih smjernica	X	X X	X X	X	X
Priprema zapovijedi: - Pisanje dodataka - Objedinjavanje dodataka - Tipkanje zapovijedi - Reproduciranje zapovijedi/grafika - Pregledavanje zapovijedi - Odobravanje zapovijedi	X    X X	X    X	X X X X	X X X	X   X X

### SLIKA K-1. ZAPOVJEDNE I STOŽERNE DUŽNOSTI U POSTUPKU DONOŠENJA ODLUKE

Ovi postupci obučavanja pomažu stožernom časniku da:

- Izoštri razmišljanje.
- Poveća razumijevanje kako radi njegov zapovjednik.
- Unaprijedi njegovu mogućnost predviđanja zahtjeva.
- Unapređuje zajedništvo između zapovjednika i stožera.
- Razumije svoju ulogu u potpunom i skraćenom postupku donošenja odluke.

Stožerne vještine se prvenstveno uče za vrijeme višerazinskih aktivnosti obuke. Zapovjednik mora osigurati da stožer u potpunosti iskoristi višerazinske vježbe za svoju obuku. Zapovjednik i načelnik stožera (izvršni časnik) ne trebaju pretpostavljati, da će ova obuka biti sadržana u smjernicama planiranja i izvršenja neborbeno usmjerenih djelatnosti. Zapovjednik treba osloboditi stožer od administrativnih zadaća koje sprečavaju obuku.

Ukoliko je stožer relativno neiskusn u postupku donošenja odluka, obuka mora započeti sa razrednim pristupom u postupku donošenja odluke. Ovaj razredni pristup treba osigurati usmjeravanje na to da sve osoblje koje sudjeluje u postupku planiranja razumije službeni postupak. Ova obuka će omogućiti zapovjedniku da prilagodi i usmjeri proces planiranja za postrojbu. Za vrijeme ove obuke, stožer treba prepoznati specifične uloge i odgovornosti svakog uključenog pojedinca. Koliko će se često provoditi ovakva obuka zavisi od promjena osoblja. Slika K-1 prikazuje zapovjedne i stožerne dužnosti u procesu donošenja odluke.

Poslije početne obuke, zapovjednik treba uvježbati stožer u primjeni postupka donošenja odluke. Stožer prvo mora biti sposoban provesti standarde procesa donošenja odluke, prije nego što pristupi skraćivanju postupka. Dobra tehnika za provođenje ove obuke je metoda instrukcija malim skupinama, slično kao što se koristi na naprednim tečajevima, sa zapovjednikom koji služi kao instruktor. *Ova zadaća ne bi se trebala ostaviti načelniku stožera (izvršnom časniku).* Ovo je zapovjednikova prigoda da pripremi i obuči svoj stožer.

Obuka mora uključiti stožerne dočasnike i vojnike. Ukoliko su odgovarajuće obučeni, oni mogu biti uključeni u postupak i uštedjeti stožernim časnicima znatno vrijeme. Slika K-1 prikazuje gdje uključiti dočasnike i vojnike u postupak.

## TEHNIKE

Zapovjednik može tražiti potporu od srodnih postrojbi, kroz osiguranje pokrivanja vježbe sa pratiteljima i nadzornicima. Nadzornici provode raščlambe nakon djelovanja radi osiguranja povratne veze kroz proces planiranja.

Zapovjedna mjesta trebaju biti postavljena tako da odgovaraju terenskim uvjetima na bojištu. Provođenje vježbe u vojarni ili u okruženju ureda, u mnogome se razlikuje od provođenja vježbe u terenskim uvjetima. Ovo također daje priliku za uvježbavanje zapovjednih mjesta i prilagodbu njihovoj organizaciji ili uređenju, na temelju zapovjednikovih želja i iskustava stožera.

Zapovjednik i stožer uključuju u postupak planiranja proizvode planova i zapovijedi za što je moguće veći broj svakodnevnih djelatnosti. Ovo treba uključiti razvijanje zapovijedi za korištenje strelišta ili poligona; izmjene svečanosti zapovjedništva; topnička gađanja; prolaza desetina, vodova i satnija, kao i zapovijedi za početak terenske obuke i vježbi na zapovjednom mjestu.



Dok provode uvježbavanja u planiranju, zapovjednik i stožer moraju prepoznati koje sheme i sredstva za planiranje oni žele uključiti u njihove SOP. Postrojba treba razviti i dotjerati svoje SOP za vrijeme ove obuke.

Kada postrojba priprema kvartalne smjernice za obuku, ona treba pripremiti, izdati i uključiti i operativnu zapovijed ili operativni plan. Ova zapovijed može tada služiti kao zajednički scenarij za podređene postrojbe u provođenju svojih uvježbavanja u procesu donošenja odluke. One mogu koristiti istu zapovijed za vježbanje postupka donošenja odluke i za rada na skraćivanju postupka u uvjetima ograničenog vremena. Ova tehnika ne samo da podređenima daje priliku za obuku, nego također omogućuje stožeru uvježbavati postupak i provoditi sve potrebite horizontalne i vertikalne koordinacije. Obuka može obuhvatiti i brifinge potvrde, povratne brifinge i uvježbavanja.

Mnoga kašnjenja u postupku planiranja su povezana sa obavještajnom pripremom bojišta. Često je to zbog toga što odjel G2 (S2) provodi glavninu obavještajne pripreme bojišta sam. Zapovjednici trebaju posvetiti vrijeme za obuku i dotjeravanje vještina za sve podređene u odjelu G2(S2). Obuka se treba usredotočiti na:

- Poznavanje i praćenje neprijateljske doktrine, taktike, tehnika i postupaka.
- Poznavanje i praćenje tehnika i postupaka raščlambe zemljišta.
- Razvijanje doktrinarnih i situacijskih modela, te modela događaja.
- Razvijanje događaja i modela područja interesantnih ciljeva.

## Prilog I

# UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA

Odgovarajuće upravljanje informacijama osigurava da zapovjednik primi informacije koje treba za donošenje pravodobnih ključnih odluka. Stožerni časnik mora maksimizirati uporabu informacijskih sustava, kako zapovjednik ne bi bio zatrpan informacijama. Da bi to mogao uraditi, stožerni časnik mora razumjeti značajke informacija i upravljanja sa istima.

## INFORMACIJE KOJE SU NA RASPOLAGANJU ZAPOVJEDNIKU

Upravljanje informacijama smanjuje, koliko god je to moguće, raskorak između informacija koje je zapovjednik zahtijevao i informacija koje su mu na raspolaganju. Sve informacije koje proizvodi zapovjedništvo imaju samo jednu namjeru - omogućiti zapovjedniku da donese pravodobne odluke tijekom konfuzije borbe. Sve informacije moraju biti pouzdane a stožer mora osigurati njihovu vjerodostojnost. Zapovjednik traži dinamičnu vizualizaciju bojišta koja će ga voditi do razumijevanja koje akcije trebaju poduzeti postrojbe za ostvarenje uspjeha. Njegova vizualizacija podrazumijeva vojna, politička i psihološka razmatranja.

U zavisnosti od zadaće i situacije, glavne komponente zapovjednikove vizualizacije se temelje na čimbenicima zadaće, neprijatelja, naših snaga, zemljišta i raspoloživog vremena. Kroz svoju namjeru on prenosi svoju vizualizaciju na podređene zapovjednike, stožer i postrojbe. (Pogledaj zapovjednikovu namjeru, Odlomak 5.)

Od značenja svake informacije koju zapovjednik dobije, zavisi njegova vizualizacija operacije. Način na koji se dobivena informacija uklapa u zapovjednikovu vizualizaciju određuje njenu vrijednost. (Pogledaj brošuru TRADOC 525-70.) Članovi stožera moraju razumjeti zapovjednikovu viziju i namjeru, ukoliko su uključeni u potporu zapovjednikovih potreba za informacijama.

Operacije KoV proizvode ogromnu količinu informacija. Mnoge od tih informacija su korisne, ali ne trebaju zapovjedniku za vrijeme donošenja odluke. Zapovjednici i stožeri koji to razumiju mogu izbjeći potencijalnu pretrpanost informacijama kroz uporabu učinkovitih sustava za točno i brzo prenošenje potrebitih informacija.

Doista, zahtjevi modernog ratovanja prisiljavaju zapovjednike da uvježbavaju svoje stožere i podređene, da budu učinkoviti upravljači informacijama i da razumiju kompleksnost upravljanja informacijama. Zapovjednik može pomoći svom stožeru u prikupljanju potrebitih informacija i spriječiti udvostručenje napora ili prikupljanje nepotrebnih informacija kroz usmjeravanje stožera sa svojom namjerom, smjernicama i povratnim informacijama.

## VOJNI INFORMACIJSKI SUSTAV

### KATEGORIJE INFORMACIJA

Informacije osiguravaju temelj za donošenje odluka. KoV koristi tradicionalno označavanje za različite vrste informacija - kritične, izuzetne i rutinske.

#### KRITIČNE INFORMACIJE

Kritične informacije direktno utječu na uspješno izvršenje operacije. Zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama (ZZKI) uključuju informacije koje zapovjednik zahtjeva i koje direktno utječu na njegovu odlučivanje i diktiraju uspješno izvršenje operacije. ZZKI su:

- Primjenljivi samo za zapovjednika koji ih je odredio.
- Direktno povezani sa sadašnjom i budućom taktičkom situacijom.
- Zavisni od situacije.
- Događaji ili aktivnosti koji se mogu predvidjeti.
- Određeni od zapovjednika za svaku operaciju.
- Vremenski osjetljive informacije o kojima se mora odmah izvijestiti zapovjednik, stožer i podređeni zapovjednici.
- Uvijek uključene u OPZAP ili OPLAN.
- Prenošene komunikacijskim sustavima određenim u SOP.

Određivanje ZZKI pomaže zapovjedniku smanjiti količinu informacija o kojima se izvještava, na samo one koje su važne i žurne za izvršenje zadaće. Odgovori dobiveni kroz ZZKI predstavljaju zapovjedniku prethodno nepoznate informacije, a koje su mu potrebite ili ih može smatrati kritičnim, za određivanje ili vrednovanje načina djelovanja. Oni osiguravaju da su informacije koje zapovjednik primi, u punom smislu prepoznatljive kao kritične za njegovu vizualizaciju bojišta.

*Zapovjednik* sam odlučuje koje informacije on smatra kritičnima, na temelju svog iskustva, zadaće, podataka od svog stožera i namjere nadređenog zapovjednika. Za izvlačenje ZZKI dva su načina: ratno proigravanje i izrada modela potpore odluke.

ZZKI se izražavaju kroz tri vrste zahtjeva za informacijama:

- Prioritetni obavještajni zahtjevi (POZ).
- Zahtjevi za informacijama o vlastitim snagama.
- Značajni elementi vlastitih informacija.

NAPOMENA: Pogledaj također Poglavlje 5 ovog priručnika. Za definicije ovih vrsta zahtjeva za informacijama, pogledaj FM 101-5-1

Upravitelj informacijama, određen od zapovjednika, obično je načelnik stožera (izvršni časnik). On skicira i prati izvršenje i odgovornosti stožera u obradi informacija u potpori djelovanja i protok informacija radi zadovoljavanja zapovjednikovih zahtjeva. On prikuplja, daje zadaće, raščlanjuje i prezentira ZZKI na pravodoban i točan način.

Za vrijeme djelovanja, upravitelj informacijama osigurava da član stožera prati ZZKI za vrijeme dok je u smjeni. Član stožera mora razumjeti zahtjeve, nadgledati ulazak i izlazak informacija i razumjeti postupke za informiranje zapovjednika i određenih stožernih časnika o kritičnim informacijama. Postrojbe moraju uspostaviti postupke za ZZKI u svojim SOP, te uvijek obaviti stožere u tim postupcima.

Zapovjednik mora revidirati svoje zahtjeve za kritičnim informacijama za svaku operaciju, na temelju čimbenika zadaće, neprijatelja, vlastitih snaga, zemljišta i raspoloživog vremena. On tada korigira svoje zahtjeve u skladu sa promjenama situacije.

## **IZUZETNE INFORMACIJE**

Izuzetna informacija je specifična informacija i trenutno od vitalnog značenja koja direktno utječe na uspjeh trenutnih djelovanja. Za razliku od kritičnih informacija, izuzetne informacije se ne objavljuju, niti se posebno navode; one prvenstveno moraju biti prepoznate kao vitalne, od strane taktički i tehnički kompetentnih, podređenih postrojbi i stožera.

Izuzetne informacije ukazuju na nazočnost jednog ili više nepredviđenih, izvanrednih događaja, kao što je nepredviđene prigoda za uspjeh, ili rano upozorenje na nepredviđenu opasnost. Izuzetne informacije su:

- Neočekivane, neplanirane i zavisne od situacije.
- Neposredni prioritet za aktivnosti zapovjedništva i stožera.
- Izuzetno vremenski osjetljive u uvjetima donošenja odluke; ne smije biti gubitka vremena u njihovom prenošenju.
- Prenose se direktno zapovjedniku čim je prije moguće i koristeći sva raspoloživa sredstva za prijenos.
- Primjenjuju se i za naše i za neprijateljske situacije.

## **RUTINSKE INFORMACIJE**

Rutinska informacija je standardna informacija koja se ponavlja i odnosi na svakodnevna djelovanja. Ona se izrađuje rutinski kroz SOP. Međutim, neke rutinske informacije mogu prerasti u ZZKI (za specifična djelovanja). Rutinske informacije:

- Trebaju se koristiti unutar i između stožera sa minimalnim uključenjem zapovjednika.
- Koriste se za pripremu i verificiranje prosudbi.
- Pomažu u identificiranju i predviđanju potencijalnih područja problema.
- Omogućavaju da stožer riješi rutinske stvari, koristeći svoju vlastitu inicijativu.
- Nisu vremenski osjetljive u procesu odlučivanja.
- Ne utječu direktno na izvršenje operacije ili taktičkih djelovanja.
- Nisu značajne za zapovjednika u svojem sirovom obliku i zbog toga se prije prenošenja moraju analizirati, kako bi se izbjegla mogućnost previda od stožera i informacijskog sustava.
- Specificiraju se u SOP postrojbe, propisujući redoslijed, vrijeme (ili izvršenje određene aktivnosti), i oblik informacije.
- Normalno se prenose preko prethodno određenih kanala (također određenih u SOP), razmjenjuju se između postrojbi i prenose od stožera ka stožeru.

## KANALI

Operativne informacije normalno se prenose kroz zapovjedništvo kroz specifične kanale. Kanali pomažu u usmjeravanju distribucije informacija, tako da prava informacija dođe pravodobno do prave osobe. Postoje tri kanala kroz koje zapovjednici i njihovi stožeri komuniciraju - zapovjedni kanali, stožerni kanali i tehnički kanali:

- *Zapovjedni kanal* je direktna veza kanala zapovijedanja između zapovjednika, ili ovlaštenih stožernih časnika, za uporabu aktivnosti vezanih uz zapovijedanje.
- *Stožerni kanal* je veza između zapovjedništava koja povezuje stožer sa stožerom. Stožer koristi stožerni kanal za aktivnosti vezane uz nadzor te koordinaciju i prenošenje planskih informacija, nadzornih instrukcija i ostalih informacija radi potpore zapovijedanja i nadzora, kao što je obavještajna mreža ili administrativna, logistička mreža.
- *Tehnički kanal* je tehnička veza između dva slična zapovjedništva unutar višeg zapovjedništva. Tehnički kanali se tipično koriste za nadzor aktivnosti vezanih uz borbenu potporu i službu borbene potpore, koje zahtijeva viša postrojba, kao što je mreža usmjeravanja paljbe, PZO prednjeg područja, zapovijedanje i nadzor obavještajnim aktivnostima i sl.

## PREZENTIRANJE INFORMACIJA

Željene značajke za sve informacije uključuju korisnost, jasnoću, kratkoću, suvislost, objektivnost i mogućnost potvrđivanja. Postoje tri načina za prezentiranje informacija - kroz pismeno ili usmeno pripovjedačko izvješće ili kroz grafički prikaz. Pismene informacije moraju se prilagoditi uspostavljenim formatima za izvješća, prosudbe i stožerne studije. Usmene informacije moraju se prilagoditi uspostavljenim formatima za informacije, odluke, zadaće ili stožerna izvješća.

NAPOMENA: Pogledaj SOP postrojbe za oblik izvješća, Prilog C za oblik stožerne prosudbe i Prilog D za oblik stožerne studije. Pogledaj Prilog E za oblik usmenog izvješća.

Grafički prikazi (zemljovidi ili sheme) vizualno predstavljaju trenutne ili buduće operativne informacije. Kada je moguće, zapovjednici i stožeri mogu grafički prikazati brojčane informacije koristeći standardni oblik, te automatizirana ili ručna sredstva. Grafičke informacije trebaju:

- Prikazati simbole, grafike i terminologiju u suglasju sa FM 101-5-1.
- Prikazati značajne informacije.
- Informacije prikazati jasno i razumljivo.
- Prikazati informacije na točan, pouzdan i pravodoban način.
- Biti u mogućnosti da se neprekidno i lako mijenjaju sa dobivanjem novih informacija.
- Biti u mogućnosti da se brzo distribuiraju višim, nižim i susjednim postrojbama.

## INFORMACIJSKA OGRANIČENJA I RJEŠENJA

Svaki zapovjednik želi donijeti pravu odluku, i želi biti siguran da raspolaže najboljim mogućim informacijama, prije donošenja odluke. On očekuje da informacije budu točne, vjerodostojne, pouzdane, pravodobne, te jasno i direktno iskazane. On također očekuje od podređenih da informacije budu distribuirane kroz njegov stožer, podređenim zapovjednicima i, po potrebi, višem zapovjedništvu.

Stožer želi pripremiti najbolje moguće odluke radi optimiziranja zapovjednikovih odluka. Međutim, u ostvarivanju tog cilja stožer može u određenom trenutku ograničiti protok informacija, u želji da postigne savršenost.

Upravljanje informacijama može utjecati na nadzor višeg zapovjedništva nad podređenim zapovjedništvima, posebice za vrijeme visokog tempa djelovanja, ukoliko se zahtijevaju savršene ili skoro savršene informacije, radije nego najbolje raspoložive informacije u određenom kritičnom vremenu. Kada dođe do toga, nadzor višeg zapovjedništva postaje nefunkcionalan, uslijed čega sprječava nezavisno zapovijedanje podređenih.

Zapovjednici koji zahtijevaju ili omogućuju njihovim stožerima da zahtijevaju savršene informacije, biti će mnogo ranjiviji na poraz, kroz gubitak inicijative. Zahtjevi sa savršenim informacijama mogu rezultirati:

- Odvrćanjem napora podređenih postrojbi sa aktivnosti na ostvarenju zadaće, na potporu sustava informiranja-izvješćivanja višeg zapovjedništva.
- Zatranost sustava izvješćivanja, zasipanjem stožera nadređenog zapovjedništva sa informacijama koje se ne mogu učinkovito razvrstati, obraditi, ili distribuirati na vrijeme, kako bi bile korisne za zapovijedanje.
- Davanjem informacija koje su trenutne, ali bez zadovoljavajuće raščlambe koja bi pomogla zapovjedniku u donošenju odluke, ili informacije koje su općenite, ali ne odražavaju stvarnu situaciju.
- Dovedi do zapovjednikovog odgađanja odluka ili čestog preispitivanja prethodnih odluka, dok stožer prikuplja bolje ili svježije podatke.
- Odgađanjem akcija podređenih dok ih nadređeni ne usmjeri.
- Smanjivanja povjerenja od strane svih vođa, u plan višeg zapovjedništva i međusobne sposobnosti da se izvrši plan.

Središnje pitanje učinkovitog upravljanja informacijama je dobar sustav izvješćivanja. Sustav izvješćivanja se temelji na odgovarajućim informacijama višeg i nižih zapovjedništava. Izvješća trebaju zahtijevati samo one informacije koje su značajne za onoga tko prima izvješće. Izvješća trebaju podržavati proces donošenja odluke i izvršenje operacija. ograničavanje izvješćivanja samo na značajne informacije smanjuje vrijeme i napor koji trebaju utrošiti podređeni na prikupljanju, raščlambi, oblikovanju i prenošenju izvješća.

Dopunjujući sustav izvješćivanja sa osobljem za vezu, koje aktivno traži zapovjednikove zahtjeve za kritičnim informacijama, kao i izuzetne informacije, znatno se štedi vrijeme i napor podređenih postrojbi i njihovo odvrćanje sa trenutnih djelovanja. Časnici za vezu mogu, također, osigurati višeg zapovjednika sa informacijama mnogo brže i te informacije će biti pouzdanije, točnije i preciznije.

Zapovjednik temelji svoj sustav upravljanja informacijama na:

- Stupnju njegove spremnosti da se suoči sa nesigurnosti.
- Informacijama koje on želi za donošenje odluka.
- Korištenju zapovijedi za zadaću za izdavanje zadaće podređenim zapovjednicima.
- Učinkovitoj organizaciji snaga za borbu.
- Korištenju časnika za vezu.
- Korištenju neslužbenih komunikacijskih mreža.
- Prezentiranju informacija koje same razjašnjavaju ili imaju jasan sadržaj.

## RESURSI UPRAVLJANJA INFORMACIJAMA

Postoje tri načina za implementaciju filozofije decentraliziranog upravljanja informacijama.

### IZVJEŠĆIVANJA PREMA VAŽNOSTI

Zapovjedno središte prikazuje ili čuva samo informacije koje direktno utječu na zapovjednikovo donošenje odluka. Zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama trebaju se uvijek sastojati od informacija, koje po dijelovima odgovaraju na pitanja prioritarnih obavještajnih zahtjeva (POZ), značajnih elemenata informacija o našim snagama i na zahtjeve za informacije o vlastitim snagama; implementiraju odlučivanje, otkrivanje i dostavu; te prosuđuju metodologiju i odlučujuće točke. Zapovjednikovi prvi podređeni (zamjenik ili pomoćnik zapovjednika, načelnik stožera (izvršni časnik), načelnici odsjeka i podređeni zapovjednici) moraju poznavati njegove ZZKI. Nadalje, podređeni moraju koordinirati ZZKI, unutar njihovih funkcionalnih područja odgovornosti.

Radi smanjivanja količine informacija koje dolaze na zapovjedna mjesta, postrojbe mogu dostavljati izvješća *prema značaju*. Ovo osigurava da donositelji odluka primaju samo najkritičnije informacije. Razvrstavajući informacije *prema značaju*, također, se osigurava da će kritične informacije biti zamijećene mnogo prije, nego kada su pomiješane u gomili nekritičnih informacija. Drugi način za smanjivanje količine podatka koji stižu na zapovjedna mjesta je da ih pošiljatelj najprije raščlani i da dostavlja samo raščlambe.

### SHEME I ZEMLJOVIDI

Sheme i operativni zemljovidi pomažu u prikazu informacija unutar zapovjednog mjesta. Postoje dvije vrste shema - tekstualne i slikovne (simboli ili boje). Tekstualne sheme, kao što je shema zadaće, zahtijevaju riječi za objašnjavanje njihovog značenja. Slikovne sheme sa upotrijebljenim bojama, koriste grafike odluke za prikaz trenutnog stanja postrojbe ili borbenih sustava, sustava borbene potpore i službe borbene potpore. "Gumball" sheme proširuju detalje koje prikazuju sheme borbenih potencijala..

NAPOMENA: FM 101-5-1 sadrži opis ovih shema.

Za ispravno prikazivanje grafika borbenih potencijala, gledatelji moraju poznavati značenje simbola koji predstavljaju određene borbene elemente. Oni moraju također poznavati

značenje izabраниh informacija (osoblje, streljivo, sustavi naoružanja i goriva, ulja i maziva). Shemu borbenih potencijala je teško držati preciznom u ručnom sustavu, zbog toga što njen fizički oblik sprječava lake, brze i česte izmjene.

"Gumball" shema može brzo prikazati stanje borbenih mogućnosti svake postrojbe ili sustava naoružanja kroz uspostavljene oznake boja. Oznake boja omogućuju stožeru usmjeravanje na rješavanju ili nastavak rješavanja kritičnih problema, a ne da se bave manje važnima. Ukoliko zapovjednik zahtijeva daljnje informacije, on ih može dobiti od podređenih stožernih sekcija, glavnih podređenih zapovjedništava ili sustava nadzora manevra u automatiziranom sustavu. Ove tehnike koriste rutinske kategorije informacija, a informacije prolaze kroz stožerne ili tehničke kanale. Međutim, kada je prioritet visok, ili su mogućnosti znatno smanjene, zahtjevane se informacije mogu promijeniti iz rutinskih u izuzetne.

Za korištenje tehnike "gumball"-sheme, stožer najprije mora uspostaviti oznake boja koje će svaka razina koristiti. Različiti elementi istih funkcija koristi istu oznaku boje radi izbjegavanja konfuzije na višoj razini zapovjedništva, gdje stožer mora analizirati i objediniti slična izvješća od nekoliko postrojbi.

Trenutno, kriteriji označavanja bojama za sustav nadzora manevra su slijedeći:

- Zeleno (80% ili više borbenih mogućnosti).
- Žuto (od 60% do 79% borbenih mogućnosti)
- Crveno (od 40% do 59% borbenih mogućnosti)
- Crno (39% ili manje borbenih mogućnosti).

Operativni zemljovidi sadrže samo minimalan broj značajnih informacija koje omogućuju zapovjedniku sagledavanje bojišta. Previše detaljno bilježenje informacija troši previše vremena i smeta u koordinaciji, integraciji i sinkronizaciji funkcija. Zemljovidi stožernih odjela mogu slijediti iste smjernice, ali oni mogu imati više detalja jer moraju prikazati vlastitu situaciju i njihove odgovarajuće interese, postrojbe i aktivnosti dvije razine ispod.

Kritične informacije za zapovjednika nalaze se u zapovjednom središtu postrojbe. Zapovjedno središte podržava zapovjednikovu mogućnost da vidi (vizualizira) bojište, radi pomoći u donošenju odluka. Učinkovitost zapovjednog središta direktno zavisi od vrste i kvalitete informacija korištenih kod donošenja odluke. Informacije u zapovjednom središtu, kao minimum, moraju odgovoriti na slijedeća pitanja:

- Što neprijatelj sada radi?
- Koje su mogućnosti neprijatelja u narednom vremenskom periodu? Vremenski period zavisi od razine zapovjedništva.
- Koje su ranjivosti neprijatelja?
- Koje će biti ključne odluke neprijatelja i kako mi možemo utjecati na njih?
- Što neprijatelj zna o našim trenutnim aktivnostima?
- Kako će neprijatelj pratiti naše mogućnosti u narednom vremenskom periodu. Vremenski period zavisi od razine zapovijedanja?
- Što neprijatelj zna o našim ranjivostima koje može iskoristiti?
- Kakva je situacija na našim bokovima?
- Kakva je borbena snaga naših postrojbi? U narednom periodu? Period zavisi od razine zapovijedanja.



Sheme i taktički zemljovidi prikazuju kritične informacije unutar zapovjednog središta. One odražavaju jednostavan način razumijevanja i vizualne prosudbe cjelokupne operativne situacije, kako za trenutne tako i za buduće operacije. Odgovarajući stožerni element je odgovoran za izmjene na zemljovidu i prikazima stanja na zapovjednom mjestu.

Stožer mora svesti prikaze shema na informacijskom prikazu na apsolutni minimum. Zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama (ZZKI) i SOP trebaju određivati vrstu i broj shema, koje su potrebite postrojbi. Prikaz mora odgovoriti prvenstveno na ZZKI, koristeći različita sredstva za prikaz prioriternih obavještajnih zahtjeva, značajne elemente informacija o našim snagama, zahtjeve za informacijama o vlastitim snagama i odlučujuće točke.

Za prikazivanje budućih informacija koristi se isti oblik kao i za prikaz trenutnih informacija. Glavna razlika među njima je u tome da sheme trenutnih operacija odražavaju trenutnu situaciju; shema budućih operacija odražava pretpostavke na temelju trenutnih činjenica. Stožer mora neprekidno ponovno vrednovati ove pretpostavke, na temelju novo pristiglih činjenica. Zapovjednik mora prosuđivati vjerodostojnost svih pretpostavki koje određuju njihov utjecaj na planiranu operaciju i na potrebu eventualnih izmjena plana.

### **UTJECAJ NA DONOŠENJE ODLUKA**

Informacije su ključ za učinkovitu sinkronizaciju. Sinkronizacija zahtijeva rane odluke koje omogućuju da stožer uredi aktivnosti na bojištu vremenski, prostorno i po ciljevima, radi postizanja maksimalne borbene snage u odlučujućoj točki. Vremenske udaljenosti i mnoštvo čimbenika koji su povezani sa modernim ratovanjem zahtijevaju od zapovjednika:

- Donošenje kritičnih odluka koristeći informacije temeljene više na pretpostavkama nego na činjenicama.
- Decentralizirano izvršenje, osiguravajući podređene zapovjednike sa NOS sposobnim za polusamostalno izvršenje.
- Određivanje i usmjeravanje protoka informacija kroz sustav C<sup>2</sup>.
- Usklađenost sa zapovjednikovim namjerama, provodeći svoj vlastiti plan radi postizanja uspjeha.

Zapovjednici moraju biti odlučni u prihvaćanju rizika i donošenju odluka na temelju trenutno dostupnih odluka. Svaki zapovjednik, zbog toga postaje katalizator za utjecaje promjena unutar sustava C<sup>2</sup>, tako što svoje zahtjeve za informacijama postavlja zapovjedništvu.

Rizik je očekivan. Brzina, vrsta i kvaliteta informacija koje sustav C<sup>2</sup> postavlja ispred donositelja odluka, mogu učinkovito smanjiti rizik, dok postrojba zadržava svoje mogućnosti odgovaranja i agilnost.

## Prilog J

# UPRAVLJANJE RIZIKOM

Upravljanje rizikom je integrirano u vojni proces donošenja odluka. (Pogledaj Odlomak 5.) Kada prosuđuju rizik moguće opasnosti u operaciji, zapovjednik i stožer moraju promatrati dvije vrste rizika, taktički rizik i rizik nesreće.

Taktički rizik je rizik povezan sa mogućom opasnosti koja postoji zbog nazočnosti neprijatelja na bojištu. Posljedice taktičkog rizika imaju dva oblika. Prvi je da neprijatelj poduzme akciju u području gdje je zapovjednik prihvatio rizik, na primjer, na mjestu gdje je zapovjednik proveo ekonomiziranje snaga, radi grupiranja snaga ili borbene moći negdje drugdje. Drugi slučaj je jedna od izgubljenih prilika, na primjer zapovjednik preuzima rizik kretanjem snaga kroz ograničeno područje radi postizanja iznenađenja, ali nije u mogućnosti grupirati čimbenike borbene snage, zbog toga što postrojbe nisu u mogućnosti dovoljno brzo prijeći zemljište. Zapovjednik sam određuje kako i gdje će preuzeti taktički rizik.

Rizik moguće nesreće uključuje sva razmatranja osim taktičkog rizika i može uključiti aktivnosti povezane sa mogućim opasnostima koje se odnose na vlastito osoblje, spremnost opreme i uvjete okoline. Opasnost moguće nesreće postoji nezavisno od neprijateljskih aktivnosti, čak i u odsutnosti neprijateljskih snaga. Primjeri moguće opasnosti od nesreće predstavlja ljudstvo koje je nedovoljno obučeno za provođenje određene vrste operacije, nepotpuno ispravna oprema i uvjeti okoline koji čine operaciju mnogo opasnijom, kao što je ograničena vidljivost i izuzetno hladno vrijeme. Upravljanje rizikom moguće nesreće vrši zapovjednik i stožer. Članovi stožera neprekidno prate moguće opasnosti od nesreće, vezano uz njihovo područje stručnosti i oni predlažu mjere za smanjivanje rizika.

Taktički rizik i rizik od moguće nesreće mogu biti dijametralno različiti. Zapovjednik može prihvatiti visok stupanj rizika od moguće nesreće u slučaju da smanji taktički rizik. Na primjer, za vrijeme osvajanja Remagenskog mosta, prednost od osvajanja netaknutog mosta prevladala je izuzetno visoki stupanj rizika kroz slanje vojnika preko mosta pripremljenog za rušenje. Sa obje vrste rizika upravlja zapovjednik uz pomoć svog stožera. Odluke rizika počivaju isključivo na zapovjedniku.

Isti postupak upravljanja rizikom se koristi kod prosuđivanja i vrednovanja taktičkog rizika i rizika mogućih nesreća. Upravljanje rizikom mora postati model razmišljanja - prepoznavanje i prosuđivanje moguće opasnosti, razvijanje mjera za smanjivanje rizika, odlučivanje da li pogodnosti koje donose djelovanja opravdavaju rizik i nakon toga primjena i nadzor provođenja mjera.

Slika J-1 je matrica upravljanja rizikom sa koracima koji se odnose na svaki korak u procesu donošenja odluka.

## POJMOVI

**Moguća opasnost** je svaki trenutni ili mogući uvjet koji može prouzročiti ozljeđivanje, bolest ili smrt osoblja; oštećenje ili gubitak opreme ili vlasništva, ili degradaciju zadaće.

	PREPOZNAVANJE MOGUĆE OPASNOSTI	PROSUBIVANJE NJE OPASNOSTI	RAZVOJ MJERA ODLUKA RIZIKA	PRIMJENA MJERA	NADGLEDA- NJE VREDNOVA- NJE
PRIJEM ZADAĆE	X				
RASČLAMBA ZADAĆE	X	X			
RAZVOJ NAČINA DJELOVA- NJA	X	X	X		
RASČLAMBA NAČINA DJELOVA- NJA	X	X	X		
USPOREĐIVA NJE NAČINA DJELOVA- NJA			X		
ODOBRAVAN JE NAČINA DJELOVA- NJA			X		
IZRADA ZAPOVIJEDI				X	
PRIPREMA				X	X
IZVRŠENJE				X	X

### SLIKA J-1. DJELATNOSTI UPRAVLJANJA RIZIKOM INTEGRIRANE U ZADAĆE DONOŠENJA ODLUKE

**Uvjet** je stanje spremnosti osoblja i opreme sa uvažavanjem operativnog okruženja za vrijeme planiranja, pripreme i izvršenja zadaće. Spremnost koja je ispod standarda vodi ka ljudskim pogreškama, zakazivanju sredstava i neodgovarajućim mjerama predostrožnosti za čimbenike okoline koji mogu prouzročiti nesreće, međusobne sukobe ili degradaciju zadaće.

**Rizik** je vjerojatnost izloženosti ozljeđivanju ili gubicima uslijed moguće opasnosti. Stupanj rizika se izražava u obliku vjerojatnosti moguće opasnosti i ozbiljnosti iste.

**Izloženost** je učestalost ili dužina vremena koje je ljudstvo ili oprema predmet moguće opasnosti.

**Ozbiljnost** je stupanj mogućeg ozljeđivanja, oštećenja vlasništva ili ostalih štetnih čimbenika za izvršenje zadaće (gubitak borbene moći, negativni publicitet) koji se mogu desiti kao rezultat nazočne opasnosti.

**Mjere** su djelatnosti poduzete radi eliminiranja moguće opasnosti ili smanjivanja njihovog rizika.

**Prosudivanje rizika** je prepoznavanje i prosudivanje moguće opasnosti (prva dva koraka u procesu upravljanja rizikom).

**Zaostali rizik** je stupanj rizika koji je ostao nakon što su izabrane mjere za slučaj opasnosti. (Mjere su prepoznate i izabrane dok je zaostali rizik onaj stupanj rizika koji je prihvatljiv za postrojbu, ili se praktično više ne može smanjiti).

## KORACI U UPRAVLJANJU RIZIKOM

Upravljanje rizikom prepoznaje i nadzire moguće opasnosti radi zaštite snaga i povećanja vjerojatnosti izvršenja zadaće. Provodi se od strane zapovjednika i stožera i primjenjivo je na svaku zadaću i okolinu. Pet koraka u upravljanju rizikom su:

**Korak 1. Prepoznavanjem moguće opasnosti** prepoznaju se opasnosti za snage. Razmatra sve aspekte zadaće, neprijatelja, vlastitih snaga, zemljišta i raspoloživog vremena za trenutnu i buduće situacije. Izvori informacija o mogućim opasnostima uključuju izviđanje, iskustvo zapovjednika i stožera, sigurnosni SOP i povijest nesretnih slučajeva postrojbe. Eventualne opasnosti koje ne mogu biti odgovarajuće nadzirane od strane postrojbe ili podređenih postrojbi, a koja može rezultirati vjerojatnim gubitkom borbene snage, trebaju biti predmet upravljanja rizikom. Za određivanje istog odgovori na pitanja na slici J-2.

**Korak 2. Prosudivanje moguće opasnosti.** Prosudi svaku moguću opasnost radi određivanja rizika od potencijalnog gubitka temeljem vjerojatnosti i ozbiljnosti moguće opasnosti. Određivanje rizika moguće opasnosti je više umijeće nego nauka. Za prosudivanje rizika moguće opasnosti koristimo se povijesnim podacima, intuitivnom raščlambom, prosudivanjem i matricom prikazanom na slici J-3. Matrica za prosudivanje rizika sastoji se od kolona-vjerojatnosti i redova-ozbiljnosti. Razine vjerojatnosti i ozbiljnosti se prosuđuju na temelju korisnikovog poznavanja vjerojatnosti događanja i ozbiljnosti posljedica do kojih događanje može dovesti. Presjeci vjerojatnosti (kolone) i ozbiljnosti (redovi) definiraju razinu rizika.

### **Korak 3. Razvijanje mjera, određivanje zaostalog rizika i donošenje odluka rizika.**

a. Razvijanje mjera. Za svaku opasnost, razvijaju se jedna ili više mjera koje će eliminirati ili smanjiti rizik od moguće opasnosti. Odredi tko, što, gdje, kada i kako za svaku mjeru. Kod razvijanje mjera razmatraj razloge za moguće opasnosti, ne samo čimbenike zadaće, neprijatelja, vlastitih snaga, zemljišta i raspoloživog vremena, same za sebe (Slika J-2).

P - Je li moguća opasnost  
odgovarajuće nadzirana?

Adekvatnost  
DA NE

Prepoznate moguću opasnost ZNVZ-V	Potpura - Da li je moguća potpora (osoblje, oprema, sredstva opskrbe, objekti) odgovarajuća za nadziranje moguće opasnosti?		
	Standardi - Da li su smjernice ili postupci odgovarajući jasni, praktični i određeni za nadzor moguće opasnosti?		
	Obuka - Je li obuka odgovarajuća za nadzor moguće opasnosti?		
	Vodstvo - Jesu li vođe spremni, željni i sposobni unaprijediti zahtijevane standarde za nadzor moguće opasnosti?		
	Pojedinačno - Je li izvršenje od strane vojnika dovoljno samodisciplinirano za nadziranje moguće opasnosti?		

O - Ukoliko je sve "Da" nema potrebe išta poduzimati.

- Ukoliko je jedan ili više "Ne" obradi te moguće opasnosti.

### SLIKA J-2. ODREĐIVANJE NA KOJE MOGUĆE OPASNOSTI PRIMIJENITI POSTUPAK UPRAVLJANJA RIZIKOM

		VJEROJATNOST MOGUĆE OPASNOSTI				
		Često	Vjerojatno	Ponekad	Rijetko	Nije vjerojatno
OZ BI LJ NO ST	Katastrofalna	E	E	V	V	S
	Kritična	E	V	V	S	N
	Marginalna	V	S	S	N	N
	Zanemariva	S	N	N	N	N

VJEROJATNOST MOGUĆE OPASNOSTI (Vjerojatnost da će se neki događaj dogoditi)

**Često** - Često se događa, neprekidno se pojavljuje u prošlosti.

**Vjerojatno** - Dogodilo se nekoliko puta.

**Ponekad** - Sporadično se dogodi.

**Rijetko** - Nije vjerojatno, ali ponekad se dogodi.

**Nije vjerojatno** - Može se pretpostaviti da se neće dogoditi.

OZBILJNOST (Stupanj ozljeđivanja, oštećenja imovine ili ostale štete za zadaću).

**Katastrofalna** - Smrt ili potpuno onesposobljavanje, gubitak sustava, oštećenje glavine imovine.

**Kritična** - Trajna djelomična onesposobljenost, povremena potpuna onesposobljenost preko tri mjeseca, oštećenja glavnih sustava, značajno oštećenje vlasništva.

**Marginalna** - Manje ozljede, nesreće koje uzrokuju gubitak radnog dana, manja oštećenja sustava i vlasništva.

**Zanemariva** - Prva pomoć ili minimalan medicinski tretman, minimalna oštećenja sustava.

STUPANJ RIZIKA

**E (Ekstremno visok)** - Gubitak sposobnosti za izvršenje zadaće.

**V (Visok)** - Značajno smanjivanje kapaciteta u uvjetima zahtjevanih standarda zadaće.

**S (Srednji)** - Gubitak kapaciteta za izvršenje zadaće, ali unutar zahtjevanih standarda.

**N (Niski)** - Mali ili bez utjecaja na izvršenje zadaće.

### SLIKA J-3. MATRICA PROSUDBE INDIVIDUALNOG RIZIKA MOGUĆE OPASNOSTI

Učinkoviti nadzor može biti ostvaren kroz individualnu i zajedničku obuku koja osigurava izvršenje prema standardima. Načelnik stožera (izvršni časnik) koordinira razvoj mjera sa povećavanjem mjera na smanjivanju konfliktnih situacija, koje mogu utjecati na više funkcionalnih područja i susjedne postrojbe.

b. Određivanje zaostalog rizika. Za svaku moguću opasnost, kada su mjere razvijene, pregledaj vrednovanje razine rizika koji je ostao (zaostali rizik), pretpostavljajući da su mjere ostvarene.

c. Donošenje odluka u svezi rizika. Zapovjednik sam odlučuje da li će prihvatiti ili ne, razinu preostalog rizika. Ukoliko zapovjednik odluči da je rizik prevelik za nastavak zadaće ili načina djelovanja, on upravlja razvojem dodatnih mjera za smanjivanje rizika, ili modificira, mijenja ili odbacuje način djelovanja ili zadaću.

Korak 4. **Ostvarivanje mjera.** Navedi kako će se svaka mjera primijeniti i poveži je sa osobljem koje će to uraditi.

#### Korak 5. **Nadgledanje i vrednovanje.**

a. Mjere nadgledanja. Objasni kako će svaka mjera biti praćena, radi osiguranja odgovarajuće primjene

b. Mjere vrednovanja. Izvrši vrednovanje učinkovitosti svake mjere u smanjivanju ili eliminiranju rizika. Za mjere koje nisu dale učinka, odredi zašto i što učiniti slijedeći put kada se primijeti moguća opasnost. Na primjer, u narednoj operaciji zapovjednik i stožer mogu promijeniti mjeru, razviti nove mjere ili promijeniti način primjene i nadgledanja mjere. Zapovjednik i stožer moraju fiksirati sustavne probleme (Slika J-2) koji ometaju borbenu učinkovitost, te usvojiti i izvršiti prosudbu potrebitih iskustava.

## Prilog L

### SURADNJA

Suradnja je kontakt ili međusobna povezanost održavana između elemenata ili vojnih snaga radi osiguravanja međusobne razumljivosti i jedinstva ciljeva i djelovanja. Suradnja pomaže u smanjivanju zbrke rata kroz upravljanje komunikacijama. Ona je najčešće korištena opća tehnika za uspostavljanje i održavanje bliske, neprekidne i fizičke komunikacije među zapovjedništvima.

Suradnja se koristi za vrijeme djelovanja i normalnih dnevnih djelatnosti između postrojbi, radi pomoći u omogućavanju komunikacije, zaštiti slobode djelovanja, i održavanju fleksibilnosti. Suradnja osigurava da stariji zapovjednici ostanu upoznati sa taktičkom situacijom kroz njihovo opskrbljivanje sa izuzetnim, kritičnim ili rutinskim informacijama; vrednovanjem informacija i objašnjavanjem operativnih pitanja.

Djelatnosti suradnje povećavaju zapovjednikovu mogućnost sinkronizacije i usmjeravanja borbene snage. Djelatnosti suradnje uključuju uspostavljanje i održavanje fizičkog kontakta i komunikacije između elemenata vojnih snaga i ukoliko je predviđeno, nevojnih agencija. Djelatnosti suradnje osiguravaju:

- Međusobnu suradnju i razumijevanje između zapovjednika i stožera različitih zapovjedništava.
- Koordinaciju po taktičkim pitanjima radi postizanja međusobnih ciljeva, potpore i djelovanja.
- Točno i precizno razumijevanje određenih ili podrazumijevajućih koordinacijskih mjera za postizanje rezultata sinkronizacije.

Prije svega, suradnja postaje još jedno sredstvo koje pomaže zapovjedniku u prevladavanju napetosti, postizanju sigurnosti da podređeni zapovjednici razumiju određenu koordinaciju i postizanje rezultata u sinkronizaciji. Učinkovita suradnja povećava zapovjednikovo povjerenje u planiranje i izvršenje zadaće.

### ELEMENTI SURADNJE

Združene i višenacionalne operacije zahtijevaju pojačanja, kroz mobilizaciju pojedinaca radi pojačanja ("IMA"), ili osoblja iz sastava osobno spremne pričuve ("IRR"), radi popunjavanja potrebitih pozicija za suradnju. Elementi suradnje uključuju:

- Časnike za vezu (ČV), koji predstavljaju zapovjednika ili određeno funkcionalno područje.
- Skupine za vezu, sastavljene od nekoliko timova sa stručnosti po pojedinim područjima, kao što su obavještajno, operativno, paljbena potpora, zapovijedanje i nadzor zračnog prostora, inženjerija, služba borbene potpore i sl.; svaki tim ostaje kod zapovjedništva koje ga je primilo, do opoziva od strane postrojbe koja ga je uputila.

- Timovi za vezu, sastavljeni od časnika za vezu, dočasnika za vezu, službeničkog osoblja i vozača, te osoblja veze sa njihovom opremom.
- Teklića odgovornih za sigurno fizičko prenošenje i isporuku dokumenata i materijala.

Pogledaj sliku L-1.

<b>Razina časnika za vezu</b>	
	Prijedlog (1 časnik)
Korpus	bojnik
Divizija	satnik
Brigada, pukovnija	satnik
Bojna	poručnik

**SLIKA L-1. PREGLED SASTAVA VOĐA TIMOVA ČASNIKA ZA VEZU PREMA ČINOVIMA OD POSTROJBE KOJA ŠALJE PREMA POSTROJBI KOJA PRIMA.**

## ČASNIK ZA VEZU

Zapovjednik koristi časnika za vezu za prenošenje kritičnih informacija, pritom zaobilazeći stožer i zapovjedništvo. Uvježbani, stručan, povjerljiv i informirani časnik za vezu (bez obzira bio časnik ili dočasnik) predstavlja ključ za učinkovitu suradnju. Časnik za vezu mora imati odgovarajući čin i iskustvo za zadaću, te puno zapovjednikovo povjerenje. Prilikom suočavanja sa združenim i višenacionalnim snagama, odgovarajući čin je potrebit zbog povećanja mogućnosti pristupa i utjecaja. Korištenjem sama jednog časnika za vezu štedimo ljude, dok se istodobno garantira dosljednost, točnost i protok informacija. Međutim, kontinuirana djelovanja zahtijevaju tim za vezu.

Časnik za vezu je obično specijalni stožerni časnik. On je osobni predstavnik zapovjednika i ima pristup do svog zapovjednika vezano uz njegove dužnosti. Međutim, vezano uz rutinske stvari, on radi i prima smjernice od načelnika stožera (izvršnog časnika).

Ustrojbena postrojba časnika za vezu je postrojba-pošiljatelj; postrojba koju časnik za vezu posjećuje, ili joj je pridat je postrojba-primatelj. Časnik za vezu obično ostaje u postrojbi-primatelju dok ne bude opozvan od postrojbe-pošiljatelja. S obzirom da časnik za vezu predstavlja zapovjednika, on mora biti u mogućnosti:

- Razumjeti razmišljanja svojeg zapovjednika.
- Interpretirati poruku svojeg zapovjednika.
- Prenijeti viziju, zadaću i zamisao djelovanja i smjernice svojeg zapovjednika.
- Predstavljati poziciju svojeg zapovjednika.

Profesionalne mogućnosti i osobne značajke časnika za vezu, moraju ulijevati povjerenje i spremnost na suradnju sa zapovjednikom i stožerom postrojbe-primatelja. On mora:



- Poznavati zadaću i taktiku, tehnike i postupke; organizaciju; mogućnosti; i komunikacijsku opremu postrojbe-pošiljatelja.
- Poznavati doktrinu i stožerne postupke zapovjedništva postrojbe-primatelja.
- Cijeniti i razumjeti postupke, organizaciju, mogućnosti, zadaću i običaje postrojbe-primatelja. (U višenacionalnim snagama, poznavanje doktrine postrojbe je kritično.)
- Poznavati zahtjeve i ciljeve suradnje; sustav suradnje i odgovarajuća izvješća, dokumente za izvješćivanje i snimanje; te obuku timova za suradnju.
- Pratiti funkcije uspostavljenih kanala zapovijedanja i stožernih kanala.
- Biti odgovarajućeg čina i položaja da može učinkovito predstavljati svojeg zapovjednika kod zapovjednika i stožera postrojbe-primatelja.
- Biti uvježban u svojem funkcionalnom području.
- Posjedovati taktičnost.
- posjedovati odgovarajuće poznavanje jezika, ukoliko se to zahtijeva.

## PRINCIPI SURADNJE

Princip je opis sadržanog ili prirodnog prava upravljanja sa djelovanjem nečega. Kada je moguće, suradnja treba biti recipročna između viših, nižih i susjednih postrojbi. Ona *mora* biti recipročna kada su postrojbe SAD stavljene pod zapovijedanje i nadzor zapovjedništva druge nacije, kao i kada su postrojbe razine brigade ili više drugih nacija pojavljuju kao susjedi.

Kada suradnja *nije* recipročna, primjenjuju se slijedeći principi:

- Postrojba više razine uspostavlja suradnju sa nižom.
- Postrojba koja je lijevo uspostavlja suradnju sa postrojbom koja joj je zdesna.
- Postrojbe koje su podržane, uspostavljaju suradnju sa postrojbama koje ih podržavaju.
- Postrojbe iz sastava istog ešalona i postrojbe u pozadini uspostavljaju suradnju sa onima ispred njih.
- Postrojbe koje nisu u kontaktu sa neprijateljem, uspostavljaju vezu sa postrojbama koje su u kontaktu.
- Kada se izvodi prolaz kroz borbeni raspored, postrojba koja prolazi uspostavlja suradnju sa stacionarnom postrojbom. (Ovo se primjenjuje i na prolaz prema naprijed, kao i na prolaz prema natrag).
- Tijekom smjene postrojbi, postrojba koja dolazi uspostavlja suradnju sa onom postrojbom koja odlazi.

Ukoliko je došlo do prekida suradnje, obje strane su dužne učiniti napore da se ona ponovno uspostavi. Međutim, primarna odgovornost ostaje na zapovjedništvu koje je odgovorno za uspostavu suradnje.

## ODGOVORNOSTI ZA SURADNJU

### POSTROJBA-POŠILJATELJ

Najvažnija zadaća postrojbe-pošiljatelja je izbor i obučavanje pravih osoba za časnike za vezu. Postrojba-pošiljatelj mora ohrabriti časnika za vezu da ispuni sve značajke i zahtjeve koji su potrebni za suradnju kao i:

- Da je taktički i tehnički stručan, uvježban i zreo.
- Poznaje doktrinu i stožerne postupke zapovjedništva postrojbe-primatelja.
- Razumije trenutna i buduća djelovanja postrojbe-pošiljatelja, te zadaću, namjeru, zamisao djelovanja i kritične aktivnosti svojeg zapovjednika.
- Razumjeti koje informacije njegov zapovjednik želi da zna zapovjednik postrojbe-primatelja.

Postrojba-pošiljatelj mora osigurati opis skupine za suradnju (broj i vrsta vozila, osoblje, pozivni znakovi, radio frekvencije i sl.) postrojbi-primatelju. Časnik ili tim za vezu moraju također:

- Imati odgovarajuće identifikacijske oznake i punomoći za postrojbu-primatelja.
- Imati odgovarajuća sigurnosna objašnjenja, zapovijedi za poslove teklića, prijevoz i komunikacijsku opremu.
- Imati skicu sa standardnim operativnim postupcima (SOP) određenih zadaća, funkcija, postupaka i dužnosti skupine za suradnju postrojbe-pošiljatelja.
- Imati oružje i streljivo za osobnu zaštitu.
- Imati pripadajući obrok za put od postrojbe-pošiljatelja do postrojbe-primatelja.

### POSTROJBA-PRIMATELJ

Postrojba-primatelj je odgovorna za:

- Osiguravanje postrojbe-pošiljatelja sa vremenom za izvješćivanje, mjestom, točkom kontakta, te znakovima za raspoznavanje za časnike za vezu.
- Osiguravanje detalja o taktičkim pokretima i logističkim informacijama vezanim uz zadaću časnika za vezu, posebice ukoliko je on u prolazu.
- Osiguranje da časnik za vezu ima pristup zapovjedniku, načelniku stožera i drugim časnicima za važna pitanja.
- Davanje časniku za vezu početnog brifinga i omogućavanje odgovarajućeg pristupa, kako bi ostao informiran o trenutnim djelovanjima.
- Osiguranje odgovarajuće zaštite časniku za vezu, dok je u postrojbi-primatelju.
- Izdavanje skice određenih SOP, vezano uz zadaće, funkcije, postupke i dužnosti časnika ili tima za vezu u postrojbi-primatelju.
- Osiguravanje pristupa komunikacijskoj opremi (i operativnim instrukcijama, po potrebi) kada časnik za vezu komunicira sa opremom postrojbe-primatelja.
- Osiguravanje administrativne i logističke potpore.

**DUŽNOSTI ČASNIKA ZA VEZU ZA VRIJEME DOK JE NA DUŽNOSTI**

Časnici za vezu također daju zapovjedniku ili stožeru postrojbe-primatelja potrebe ili zahtjeve postrojbe-pošiljatelja. Mogućnost časnika za vezu da brzo objasni pitanja vezano uz postrojbu-pošiljatelja pomaže postrojbi-primatelju da ne gubi vrijeme (isto tako i smanjuje frustracije) dok planira način djelovanja koji najbolje podržava namjeru nadređenog zapovjednika.

Za vrijeme dok je na dužnosti časnik ili tim za vezu:

- Dolazi na određeno mjesto u određeno vrijeme.
- Promovira suradnju između zapovjedništava postrojbe-pošiljatelja i postrojbe-primatelja.
- Izvršava svoju zadaću bez da se aktivno uključuje u stožerne postupke ili djelovanja postrojbe-primatelja, međutim, oni mogu pomoći u ratnom proigravanju višeg stožera, ukoliko se to zatraži od njih.
- Koristi komunikacije sukladno postupcima postrojbe-primatelja.
- Izvršava svoju zadaću bez upletanja u djelovanja postrojbe-primatelja. Tim za vezu mora biti aktivan u osiguravanju informacija.
- Olakšava shvaćanje namjere zapovjednika postrojbe-pošiljatelja.
- Pomaže zapovjedniku postrojbe-pošiljatelja prosuđivanje trenutnih i budućih djelovanja.
- Ostaje informiran o trenutnoj situaciji postrojbe-pošiljatelja i te informacije daje na raspolaganje zapovjedniku i stožeru postrojbe-primatelja.
- Brzo informira postrojbu-pošiljatelja o predstojećim zadaćama i zapovijedima postrojbe-primatelja.
- Izvješćuje postrojbu-pošiljatelja po pitanjima njegove zadaće.
- Osigurava da je primjerak SOP postrojbe-primatelja dostupan postrojbi-pošiljatelju.
- Informira zapovjednika ili načelnika stožera (izvršnog časnika) postrojbe-primatelja, o sadržaju izvješća koje je prenio postrojbi-pošiljatelju.
- Vodi zabilješke o svojim izvješćima, navodeći svakoga sa kim se susreo (uključujući ime, čin, dužnost i telefonski broj), kao i glavne operatore sa njihovim brojevima telefona.
- Pokušava riješiti nastala pitanja unutar postrojbe-primatelja, prije nego u to uključi postrojbu-pošiljatelja.
- Ukoliko nije u mogućnosti izvršiti svoju zadaću o tome odmah obavještava postrojbu-pošiljatelja.
- Nakon što je završio svoju zadaću o svom odlasku izvješćuje zapovjednika postrojbe-primatelja.
- Izvješćuje postrojbu-pošiljatelja o budućim djelovanjima, tako da postrojba-pošiljatelj može početi prethodno planiranje za predviđene buduće događaje ili aktivnosti.

## DUŽNOSTI ČASNIKA ZA VEZU NAKON POVRATKA

Nakon povratka u postrojbu-pošiljatelja, tim za vezu prenosi zapovjedniku ili stožeru zahtjeve postrojbe-primatelja, prema potrebi. Tim također izvješćuje načelnika stožera (izvršnog časnika) po pitanjima vezanim uz njihovu zadaću, i po potrebi pripremaju pismeno izvješće.

Točnost je najvažnija. Tim mora osigurati jasne, sažete i cjelovite informacije. Ukoliko točnost nije pouzdana, potrebno je navesti izvor informacije. Tim za vezu mora ograničiti svoja zapažanja, samo na praćenje onoga što se odnosi na zadaću.

NAPOMENA: Kao pogodnost, na kraju ovog priloga nalazi se jedan primjer liste za provjeru i skice uputa za časnika za vezu.

## SURADNJA U SPECIFIČNIM DJELOVANJIMA

Suradnja iako se rutinski uspostavlja, dobiva specifične odgovornosti kod specifičnih djelovanja, uključujući razmještanja, združena, višenacionalna i međuagencijska djelovanja.

### OPERACIJE RAZMJEŠTANJA

Nepoznavanje područja djelovanja zahtijeva široka istraživanja za stožerne prosudbe. Neka djelovanja zahtijevaju čvrstu sigurnost koja ograničava pristup ili dostavljanje informacija i djeluje na vremenske rokove. Za vrijeme određenih djelovanja, uspostavljaju se potpuno novi odnosi  $C^2$ , što ima za rezultat slabiju stožernu koordinaciju i djelovanja izvan SOP, kao i nepoznavanje opreme i osoblja postrojbe. kada je oblikovana nova namjenska organizacija snaga, na temelju specifične operacije, dodaju se novi odnosi  $C^2$ , a stožer mora raditi u ograničenim rokovima. Stožer mora proširiti dodatno vrijeme služeći se standardnim i nestandardnim načinima rada. Stožer će u ovim povećanim vremenskim zahtjevima proizvoditi više zahtjeva. Jedan primjer je zahtijevanje zemljovida za područje djelovanja.

Nepoznavanje postrojbe pod njegovim zapovijedanjem i područja djelovanja, može prouzročiti konfuzije kod zapovjednika. Kao rezultat konfuzije, može doći do konfliktnih uputa, čestih izmjena planova, te neučinkovitog izvršenje zadaća razmještanja. Zapovjednik mora predvidjeti konfliktnu uvjete i imati sustav za suzbijanje ove konfuzije. Ovo povećava potrebe za nerutinskim informacijama. U takvoj situaciji suradnja je ključna. Za vrijeme razmještanja, časnik za vezu postaje kanal za informacije. Kroz osiguranje točnih informacija, on može pomoći zapovjedniku u uspostavljanju reda, učinkovitosti i svrsishodnosti.

Časnik za vezu mora uvijek imati obzira za zapovjednikove potrebe za informacijama radi provođenja planiranja i koordinacije. Potrebite informacije mogu uključiti:

- Vrstu potrebitog prijevoza za razmještanje i opskrbu postrojbe.
- Raspoložive komunikacijske sustave i obavještajne proizvode.
- Otvaranje komunikacijskih kanala koji će kasnije postati rutinski.
- Razinu i širinu potrebite zaštite postrojbe, kod dolaska, iskrcaja i pripreme za borbena djelovanja.
- Zahtjeve postrojbe vezano uz područje angažiranja.

- Zahtjeve postrojbe vezano uz borbene mogućnosti i održavanje.
- Sredstva, službe i objekte koje komponenta KoV, kao dio združenih snaga, mora osigurati za ostale grane u području djelovanja.
- Lokalne taktičke obavještajne proizvode, koji nisu na drugi način dostupni zapovjedniku.
- Odgovornosti časnika za pokrete postrojbe.

## ZDRUŽENE OPERACIJE

Za vrijeme združenih operacija, međusobni komunikacijski sustavi između grana su dragocijeni. Zbog toga, timovi za vezu iz KoV moraju imati komunikacijske sustave koji omogućavaju brzu razmjenu informacija između zapovjedništava.

Trenutni komunikacijski sustavi za združene operacije ne osiguravaju sve operativne zahtjeve. Zbog toga, KoV mora koristiti suradnju radi osiguranja koordinacije i sinkronizacije djelovanja snaga KoV, sa snagama ostalih grana, te da podržavaju plan zapovjednika združenih snaga.

U združenim snagama, najstarije zapovjedništvo KoV osigurava suradnju sa odgovarajućim zapovjedništvom druge grane. Najstarije zapovjedništvo KoV mora također uspostaviti suradnju sa zapovjednikom združenih snaga. Podređene postrojbe KoV mogu također izmijeniti časnike za vezu sa zapovjedništvima susjednih postrojbi drugih grana odgovarajuće veličine.

Časnici za vezu trebaju imati potrebna znanja vezana uz doktrinu, kao i taktičko-tehničke postupke podržavanja postrojbe, tako da mogu brzo prenijeti informacije, koje osoblje KoV može razumjeti. Ovo je posebno kritično kada postrojbe nemaju uobičajene odnose, ili kada nisu u skorije vrijeme zajedno uvježbavane, kao što je slučaj kada zrakoplovstvo ratne mornarice daje zračnu potporu manevarskoj postrojbi KoV.

## VIŠENACIONALNE OPERACIJE

Međusobno povjerenje je ključno za uspješno izvršenje višenacionalnih operacija. Aktivnosti suradnje zahtijevaju izričitu koordinaciju doktrina i tehnika, veće strpljenje i taktičnost u međusobnim kontaktima osoblja, te potpuno prožimanje razumijevanja strateških, operativnih i taktičkih ciljeva međunarodnog napora.

Kada djeluju kao višenacionalne snage, postrojbe KoV SAD moraju surađivati sa vojnim snagama i civilnim agencijama drugih nacija. Kulturne razlike i osjetljivosti zahtijevaju posebne komunikacije i oblikovanje suradnje radi osiguranja izričitog razumijevanja između saveznika ili koalicija.

Do značajnih razlika može doći i zbog toga što se snage razlikuju i po stupnju tehnološke sofisticiranosti. Doktrine i postupci se mogu uspostaviti (na primjer, sporazumi o standardizaciji) radi razvijanja i praktičke primjene maksimalne koordinacije. U drugim slučajevima, ne treba biti prethodnih sporazuma. Također, SAD i druge snage koje sudjeluju, moraju često određivati postupke za višenacionalne operacije, dok su pod pritiskom neizbježnih sukoba ili događaja, nakon što su borbe već počele.

U višenacionalnim operacijama, čimbenici koji se moraju razmatrati su slijedeći:

- Posebne komunikacije i uređivanje suradnje zahtijevaju se radi osiguranja izričitog razumijevanja kroz višenacionalne operacije.
- Idealno, časnik za vezu bi trebao govoriti jezik snaga u koje se upućuje. Ukoliko ne, mora mu se osigurati prevoditelj, koji ima isti pristup povjerljivim informacijama kao i časnik za vezu kojeg podržava.
- Taktičnost i razumijevanje značajki i kulture drugih nacija su značajni. Druge nacije često zamjeraju na arogantnom pristupu časnika za vezu ili časnika koji su u posjeti.
- Časnik za vezu mora zapovjedniku strane postrojbe jasno staviti na znanje, da zapovijedi dolaze direktno od mnogo starijeg zapovjednika - ne od stožernog časnika ovlaštenog da govori u zapovjednikovo ime.
- Kada časnik za vezu mora slati poruke od zapovjednika postrojbe-primatelja prema postrojbi-pošiljatelju, on mora prvo pokazati englesku verziju poruke zapovjedniku ili načelniku stožera strane postrojbe, radi osiguranja da je poruka ispravno shvaćena i prevedena.
- Časnici za vezu-specijalisti (kao što su zrakoplovac, paljbene potpore, inženjerije, obavještajac, vojne policije, za prevoženje i časnik za civilne poslove) moraju se razmijeniti kada strane postrojbe ili postrojbe SAD moraju djelovati zajedno sa postrojbama, opremom ili postupcima koji im nisu poznati.

NAPOMENA: Pogledaj također FM 100-8.

## **MEĐUAGENCIJSKA DJELOVANJA**

Timovi za vezu trebaju također predstavljati njihove zapovjednike kada zapovjedništvo provodi djelovanja u međuagencijskom okruženju. To se događa u ratu i kada se provode operacije ostvarivanja stabilnosti i potpore djelovanja. Često, KoV provodi mirnodopske operacije pod vodstvom i nadzorom civilnih vladinih agencija. Na primjer, "Savezna agencija za upravljanje izvanrednim situacijama" (FEMA) ima zaduženje savezne vlade za upravljanje svim akcijama spašavanja kod nepogoda unutar prostora SAD.

U drugim mirnodopskim operacijama, vladine agencije kao što je "Šumarska služba SAD", "Savezna agencija za borbu protiv širenja droge" (DEA), ili FBI mogu biti vodeće agencije, u zavisnosti od problema. KoV se tu može naći u potpornoj ulozi. Međutim, nimalo nalik na operacije koje KoV normalno provodi, međuagencijskim operacijama može nedostajati jedinstveno zapovijedanje. Sve vladine agencije mogu raditi prema istom cilju, ali ne pod jedinstvenim zapovijedanjem.

Također se mogu pojaviti razlozi koji prisiljavaju na koordinaciju sa nevladinim organizacijama i privatnim dobrovoljnim organizacijama. Nema krovne međuagencijske doktrine koja bi opisivala ili diktirala odnose i postupke svih vladinih agencija, ministarstava i organizacija u međuagencijskim operacijama. Elementi za suradnju moraju raditi na uspostavljanju međusobnog povjerenja, neprekidno koordinirajući djelovanja radi postizanja kooperativnosti i jedinstva napora.

NAPOMENA: Pogledaj također JP 3-08.

## POPIS PROVJERA KOD SURADNJE

### PRIJE NAPUŠTANJA POSTROJBE-POŠILJATELJA

- 1. Jesi li razumio što tvoj zapovjednik želi da zna zapovjednik postrojbe u koju odlaziš?
- 2. Jesi li organizirao izvješća od operative, obavještajnog i drugih stožernih elemenata vezano uz trenutna i buduća djelovanja?
- 3. Jesi li ovjerio prijem i jesi li razumio zadaće koje ti je dao tvoj stožer?
- 4. Jesi li se opskrbio odgovarajućim zemljovidima, uputama i shemama?
- 5. Jesi li organizirao prijevoz, komunikacijsku i kriptografsku opremu, signale i tajne nazive, instrukcije za vezu, te za zaštitu i sigurnost osoblja?
- 6. Jesi li organizirao dopunu sa navedenim stvarima, ako je potrebno?
- 7. Jesi li organizirao odlazak skupine za vezu?
- 1. Jesi li izradio planove izviđanja ruta i upravljanja vremenom, tako da stignete na određeno mjesto u određeno vrijeme?
- 9. Jesi li osigurao da osoblje za vezu i prevoditelji imaju potrebite sigurnosne ovlasti za pristup podacima koje zahtijeva izvršenje zadaće?
- 10. Jesi li provjerio da je postrojba-primatelj primila sigurnosna objašnjenja vezana uz tim za vezu i da postrojba-primatelj ima odobren pristup odgovarajućoj razini informacija, koje zahtijeva izvršenje zadaće?
- 11. Jesi li potvrdio zapovijedi teklića?
- 12. Znaš li kako ćeš uništiti informacije koje носиš sa sobom u slučaju iznenadne opasnosti na putu i kod postrojbe-primatelja.
- 13. Imaš li operativne instrukcije veze? (Znaš li znakove za raspoznavanje i šifre?)
- 14. Jesi li informirao svoje zapovjedništvo o tome kada odlaziš, kojim ćeš se putem kretati, kada ćeš stići i ukoliko znaš, pretpostavljeno vrijeme i rute tvojeg povratka?
- 15. Jesi li preuzeo svu poštu određenu za zapovjedništvo postrojbe-primatelja?
- 16. Jesi li izvršio provjeru radio veze?
- 17. Poznaješ li predstojeće pokrete tvojeg zapovjedništva i zapovjedništva u koje odlaziš?
- 18. Nosiš li sredstva automatizacije ili računala radi potpore tvojeg djelovanja?
- 19. Jesi li pripremio odgovarajuće namirnice i gorivo za put?

### ZA VRIJEME BORAVKA U POSTROJBI-PRIMATELJU

- 20. Jesi li stigao najmanje dva sata prije predviđenog brifinga?
- 21. Jesi li upoznat sa sigurnosti i kompletirao zahtjevanu dokumentaciju?
- 22. Jesi li predočio svoje ovlasti načelniku stožera (izvršnom časniku)?
- 23. Jesi li uredio i primio "službeni poziv" kod zapovjednika?
- 24. Jesi li se upoznao sa koordinirajućim i specijalnim stožernim časnicima?
- 25. Jesi li o svojem dolasku izvijestio svoje zapovjedništvo?
- 26. Jesi li predao svu poštu i dokumentaciju određeno za zapovjedništvo postrojbe-primatelja.
- 27. Jesi li posjetio stožerne elemente, izvijestio ih o situaciji u tvojoj postrojbi i prikupio informacije od njih?
- 28. Jesi li sve sheme popratio objašnjenjima kao što su klasifikacijska oznaka, naslov, razmjer zemljovida, koordinatna mreža, informacije skupine datum-vrijeme, vrijeme i datum i od koga je primljeno?
- 29. Jesi li uzeo svu određenu dokumentaciju namijenjenu za tvoju postrojbu, kada odlaziš iz postrojbe-primatelja.
- 30. Jesi li informirao zapovjedništvo postrojbe-primatelja o tome kada odlaziš, kojim putem ćeš se kretati i kada očekuješ da ćeš stići u svoju postrojbu?

**POSLIJE POVRATKA U SVOJU POSTROJBU (POSTROJBU-POŠILJATELJA)**

- \_\_\_ 31. Jesi li predao svu poštu?
- \_\_\_ 32. Jesi li izvijestio načelnika stožera (izvršnog časnika) i odgovarajuće stožerne elemente?
- \_\_\_ 33. Jesi li pripremio potrebna izvješća?
- \_\_\_ 34. Jesi li jasno naveo što si saznao tijekom zadaće?
- \_\_\_ 35. Jesi li jasno naveo što NISI saznao tijekom zadaće?

**PRIMJER SKICE UPUTA ČASNIKA ZA VEZU**

1. Sadržaj sa navođenjem potpore postrojbe-pošiljatelja.
  2. Navođenje cilja.
  3. Uvodne napomene.
  4. Definicije.
  5. Navođenje djelokruga.
  6. Odgovornosti i smjernice za provođenje.
  7. Djelatnosti prije odlaska iz postrojbe-pošiljatelja.
  8. Djelatnosti po dolasku u postrojbu-primatelja.
  9. Djelatnosti za vrijeme boravka u postrojbi-primatelju.
  10. Djelatnosti prije odlaska iz postrojbe-primatelja.
  11. Djelatnosti po dolasku u postrojbu-pošiljatelja.
1. Primjeri pitanja. U nastavku je popis općih pitanja koje zapovjednik postrojbe-primatelja može pitati časnika za vezu ili su pitanja koja časnik za vezu treba razmatrati radi pomoći u predstavljanju svojeg zapovjednika.
    - a. Ima li postrojba-pošiljatelj primjerak najnovijeg OPLAN, OPZAP, FRZAP, itd. postrojbe-primatelja?
    - b. Podržavaju li planovi postrojbe-primatelja plan višeg zapovjedništva? Ovo uključuje logistiku isto kao i taktičku zamisao. Jesu li poznate glavne rute opskrbe i zahtjevane količine pripadanja? Omogućavaju li količine nadziranih pripadajućih sredstava potporu plana postrojbe-primatelja?
    - c. Koji su zapovjednikovi zahtjevi za kritičnim informacijama? Prema vremenu, fazama ili događajima za koje očekuješ da će ih promijeniti? Ima li koje pitanje zapovjednikovih zahtjeva za kritičnim informacijama koje nije obuhvaćeno, a u čemu ti može pomoći postrojba-pošiljatelj?
    - d. Koje su odluke zapovjednika postrojbe-pošiljatelja kritične za izvršenje plana zapovjednika postrojbe-primatelja? Što se neodloživo mora razjasniti vezano uz te odluke?
    - e. Koje snage su potrebite postrojbi za izvršenje zadaće, a koje još nema? Kako bi bile uporabljene? Kako one podržavaju težnju ka potpori namjere višeg nadređenog zapovjednika? Gdje ih postrojba može dobiti? Više zapovjedništvo? Druge grane? Saveznici?
    - f. Kako će biti uporabljene snage zrakoplovstva (zrakoplovi i helikopteri)?
    - g. Poznaješ li sve načine na koje možeš razgovarati sa postrojbom-pošiljateljem? Jesu li to telefoni, radio sredstva, faks-uređaji, računala itd.? Gdje se ona nalaze? Koja su sigurna?
    - h. Koje zemljište je određeno kao odlučujuće? Ključno?
    - i. Kakvi vremenski uvjeti bi mogli imati glavni utjecaj na operaciju?
    - j. Kakav utjecaj na operaciju može imati primjena NKB sredstava?
    - k. Kakav utjecaj na djelovanja postrojbe-primatelja može imati velik broj izbjeglica ili ratnih zarobljenika?



- l. Što je najgora stvar koja se može dogoditi za vrijeme izvršenja trenutne operacije (plana)?
  - m. Kako bi se trebao odvijati prolaz drugih postrojbi kroz borbene položaje tvoje postrojbe?
  - n. Koji uvjeti bi mogli dovesti do zahtjeva tvoje postrojbe za operativnim nadzorom savezničkih ili višenacionalnih snaga?
  - o. Ukoliko je tvoja postrojba stavljena pod operativni nadzor većih savezničkih ili višenacionalnih snaga, ili je nama dat operativni nadzor nad manjim snagama te vrste, kakve probleme to može izazvati?
  - p. Kod odlaska u savezničko ili zapovjedništvo višenacionalnih snaga, u čemu se razlikuju njihovi taktički principi i zamisli zapovijedanja?
  - q. Koja potpora zemlje domaćina je na raspolaganju postrojbi-pošiljatelju?
13. Zahtjevi za informacijama.
14. Zahtijevana izvješća (prema SOP višeg i zapovjedništva postrojbe-pošiljatelja).
15. Popis stvari koje se nose (administrativne stvari i stvari određene SOP, terenske odore, oprema).
- a. Ovlaštenja (uključujući dozvoljeno preskakanje zapovijedi, ukoliko je utvrđeno).
  - b. Obrasci.
    - (1) Obraz. Uprave KoV ( DA forms) 1594 (dnevno stožerno izvješće ili ratni dnevnik službujućeg časnika).
    - (2) Ostali prazni obrasci.
  - c. Reference.
  - d. Računala za razmjenu informacija i podataka.
  - e. Dobivanje operativnih instrukcija veze.
  - f. Sigurnosni kodovi sredstava za šifriranje.
  - g. Oprema veze, uključujući opremu za daljinsku frekvencijsku modulaciju.
  - h. Telefonski imenik.
  - i. Popis zapovjednika i stožernih časnika.
  - j. Telefonske kartice.
  - k. Tablica kretanja.
    - l. Administrativna oprema (olovke, papir, škare, vrpca, bušač rupa itd.)
  - m. Oprema za zemljovide i sheme (olovke, pribadače, ravnalo, kutomjer, mjerač daljine, alkohol za brisanje, markeri postrojbi itd.).
  - n. Šator (maskirna mreža, poljski kreveti, peći i sl., po potrebi).
  - o. Strani rječnici i knjige izraza.
  - p. Lokalni novac, po potrebi.
16. Reference.
17. Izvadak iz zapovijedi i planova višeg zapovjedništva i zapovjedništva postrojbe-pošiljatelja.
1. Dijagrami zapovjedništva i ukupno stanje glavnih sustava postrojbe-pošiljatelja. Mogu se koristiti modificirana tablica organizacije i opreme postrojbe, izvješće o stanju postrojbe (ukoliko je primjereno s obzirom na klasifikaciju izvješća), te brifinzi zadaće. G3 (S3), operativni časnik ili ured za modernizaciju snaga predstavljaju izvrstan izvor ovih informacija.

## KRATICE

<b>C<sup>2</sup> (C<sup>2</sup>)</b>	Zapovijedanje i nadzor
<b>CD (LC)</b>	Crta dodira
<b>CVO (CMO)</b>	Civilno-vojne operacije
<b>ČCO (CPO)</b>	Časnik za civilno osoblje
<b>ČED (EWO)</b>	Časnik za elektronsko djelovanje (ratovanje)
<b>ČNKBO (CHEMO)</b>	Časnik nuklearno, kemijsko, biološke obrane
<b>ČOBM (DECEPTION OFF)</b>	Časnik za operacije obmanjivanja
<b>ČOJ (PAO)</b>	Časnik za odnose sa javnosti
<b>ČUNS (EOD)</b>	Časnik za uništavanje neeksploziviranih sredstava
<b>ČVZPR (TALO)</b>	Časnik za vezu za zračno prevoženje
<b>ČVZR (ALO)</b>	Časnik za vezu sa zrakoplovstvom (zrakoplovstvom kao granom OS)
<b>ČZV (LIAISON OFF)</b>	Časnik za vezu
<b>FC (PL)</b>	Fazna crta
<b>FIN (FINANCE)</b>	Časnik financijske struke, financije
<b>FRZAP (FRAGO)</b>	Fragmentarna zapovijed
<b>GDČ (CSM)</b>	Glavni dočasnik
<b>GI (IG)</b>	Glavni inspektor
<b>GPO (MSRs)</b>	Glavni putovi opskrbe
<b>IČ (XO)</b>	Izvršni časnik (nalazi se u stožerima bojni i brigada a dužnosti mu odgovaraju dužnostima NS (divizije i korpusi)
<b>IPI (NAI)</b>	Imenovana područja interesa
<b>KAP (CH)</b>	Kapelan
<b>KINŽ (ENCOORD)</b>	Koordinator inženjerije

<b>KPP (FSCOORD)</b>	Koordinator paljbene potpore
<b>KPZO (ADCOORD)</b>	Koordinator PZO
<b>KSO (SOCOORD)</b>	Koordinator specijalnih operacija
<b>KZR (AVCOORD)</b>	Koordinator zrakoplovstva (zrakoplovstva KoV)
<b>MET (SWO)</b>	Stožerni meteorolog
<b>MPO (DST)</b>	Model potpore odlučivanja
<b>MTOO (MTOE)</b>	Modificirana tablica organizacije i opreme (prilagođeni ustroj borbene postrojbe za izvršenje određene zadaće)
<b>ND (COA)</b>	Način djelovanja
<b>NPS (SJA)</b>	Načelnik pravne službe
<b>NS (CofS)</b>	Načelnik stožera
<b>NVP (PM)</b>	Načelnik vojne policije
<b>NZS (SURGEON)</b>	Načelnik zdravstvene službe
<b>OPB (IPB)</b>	Obavještajna priprema bojišta
<b>OZ (IR)</b>	Obavještajni zahtjevi
<b>PC (LD)</b>	Polazna crta
<b>PDO (DMP)</b>	Proces donošenja odluke
<b>PERS (AG)</b>	Personalac, personalno
<b>PNS (ACofS)</b>	Pomoćnik načelnika stožera
<b>POM (AIDES)</b>	Pomoćnici
<b>POV (HISTORIAN)</b>	Povjesničar
<b>POZ (PIR)</b>	Prioritetni obavještajni zahtjevi
<b>PR. (FM)</b>	Priručnik, borbeno pravilo
<b>PREV (TRANS)</b>	Prevoženje, časnik za prevoženje
<b>PROT (PROTOCOL)</b>	Protokol
<b>PRZAP (WARNO)</b>	Pripremna zapovijed

<b>PSOP (PSYOP)</b>	Psihološke operacije
<b>PZ/MTP (ANGLICO)</b>	Predstavnik zrakoplovne/mornaričke topničke potpore (predstavnik-zapovjednik skupine osoblja iz sastava morskog korpusa ili ratne mornarice, kada dolazi do zajedničkog djelovanja ili potpore postrojbama KoV)
<b>PZZZ (METL)</b>	Popis zadaća značajnih za izvršenje zadaće
<b>SBP (CSS)</b>	Služba borbene potpore
<b>SIG (SAFETY)</b>	Sigurnost
<b>SITMOD (SITTEMP)</b>	Situacijski model
<b>SJP (EOA)</b>	Savjetnik jednakih prilika
<b>SOP (SOP)</b>	Standardni operativni postupci
<b>SP (SS)</b>	Služba potpore
<b>SPLAN (SSPLAN)</b>	Plan službe potpore
<b>SPZAP (SSORD)</b>	Zapovijed za službu potpore
<b>TOO (TOE)</b>	Tablica organizacije i opreme (propisani organizacijski i materijalni ustroj borbenih postrojbi)
<b>TRO (TDA)</b>	Tablica raspodjele i ovlaštenja (propisani organizacijski i materijalni ustroj za neborbene postrojbe i organizacije)
<b>TS (SGS)</b>	Tajnik stožera (samo kod stožera postrojbi kojima je na čelu general)
<b>UR (RM)</b>	Upravitelj resursima, upravljanje resursima
<b>VET (VETERINARIAN)</b>	Veterinar-načelnik veterinarske struke
<b>VPDO (MDMP)</b>	Vojni proces donošenja odluke
<b>ZAP. DOMA (HQ CMDT)</b>	Zapovjednik doma zapovjedništva
<b>ZNS (DCofS)</b>	Zamjenik načelnika stožera
<b>ZNZV-V (METT-T)</b>	Najznačajniji čimbenici -zadaća, neprijatelj, zemljište, vlastite snage i raspoloživo vrijeme
<b>ZUB (DENTAL SURGEON)</b>	Zubar